



Työterveyslaitos

Työtoimintalähtöisten menetelmien menetelmäopas työterveyshuoltoon

**Jorma Mäkitalo
(toim.)**



Työterveyslaitos

TYÖTOIMINTALÄHTÖISTEN MENETELMIEN MENETELMÄOPAS TYÖTERVEYSHUOLTOON

Jorma Mäkitalo (toim.)

Työterveyslaitos

Helsinki 2014

Työterveyslaitos, Verve, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

www.ttl.fi

Tietoa työstä -julkaisusarjassa julkaistaan tutkimusraportteja, koosteita ja selvityksiä Työterveyslaitoksen kaikilta tutkimusaloilta.

Toimitus: Jorma Mäkitalo

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2014 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu ESR:n tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-414-8 (pdf)

ESIPUHE

Tämä menetelmäopas on syntynyt osana TYÖLÄS- ja iTYÖLÄS- hankkeita, jotka toteutettiin Verven ja Työterveyslaitoksen toimesta vuosina 2008 – 2011 Euroopan sosiaalirahaston ja Sosiaali- ja terveysministeriön tuella. Hankkeissa levitettiin ja kehitettiin oppaassa kuvattuja työtoimintälähtöisiä menetelmiä noin neljään-kymmeneen työterveyshuoltoon eri puolilla Suomea. Hankkeen päätyttyä menetelmiä koskeva koulutus ja kehittäminen ovat jatkuneet.

Opas on tarkoitettu ensisijaisesti työtoimintälähtöisen koulutuksen ja kouluttautumisen tukimateriaaliksi. Koska työtoimintälähtöisten menetelmien perusta on uusi, vaatii niiden osaaminen oppaan lisäksi koulutusta, ohjausta ja harjaantumista. Toivomme, että menetelmäopas onnistuu herättämään lukijoiden mielenkiinnon lähteä kouluttautumaan näiden menetelmien käyttäjäksi.

TYÖLÄS- ja iTYÖLÄS- hankkeiden päättymisen jälkeen tehdyt selvitykset kertovat, että työtoimintälähtöiset menetelmät ovat jatkaneet kehittymistään työterveys-yksiköissä. Menetelmät ovat integroituneet osaksi muita työterveyshuollon menetelmiä, menetelmiä on joiltakin osin suoraviivaistettu ja pelkistetty sekä ammattiryhmä- ja toimialakohtaisia menetelmävariantteja on kehitetty. Tässä oppaassa menetelmät esitetään sellaisessa perusmuodossa, jossa niitä em. hankkeissa koulutettiin.

Työtoimintälähtöiset menetelmät laajentavat työterveyshuollon mahdollisuuksia toimia työpaikkojen asiantuntijoina terveellisemmän ja turvallisemman työn kehittämisessä. Tämän vuoksi nämä menetelmät ovat herättäneet joukon kysymyksiä siitä kuuluvatko ne työterveyshuoltoon lainkaan. Niille, joita nämä kysymykset askarruttavat voimme suositella Työterveyslääkäri -lehden artikkelia, jossa useimmin kysyttyihin kysymyksiin etsitään vastauksia (Mäkitalo ja Rokkanen 2011).

Kuhunkin oppaan luvun alkuun on merkitty luvun kirjoittamiseen osallistuneet henkilöt. Oppaassa kuvatut menetelmät ovat kuitenkin kehittyneet pitkäkestoisessa tutkimus- ja kehittämistyössä, jossa ovat kirjoittajien lisäksi olleet mukana Heli Ahonen, Vaula Haavisto, Marjo Heikkinen, Kirsi Koistinen, Hannele Kerosuo, Kimmo Keskitalo, Anu Peltola, Juha Pihlaja ja Hilikka Ylisassi.

Helsingissä 6.3.2014

Jorma Mäkitalo

Mäkitalo J ja Rokkanen T (2011) Työtoimintälähtöinen ote ja menetelmät työterveyshuollossa – kysymyksiä, keskustelua ja kehitettävää. Työterveyslääkäri 2011; 29(4): 74-77.

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | TYÖTOIMINTALÄHTÖISEN LÄHESTYMISTAVAN KESKEISET KÄSITTEET . | 3 |
| | LÄHTEET | 19 |
| 2 | TYÖN SUJUVUUDEN JA TYÖN MUUTOSTEN KARTOITUSMENETELMÄT .. | 20 |
| 2.1 | Työtoimintälähtöiset kysymykset - esikyselynä tai osana perustyöpaikkaselvitystä | 21 |
| 2.2 | Paikallisen muutoksen malli - osana perustyöpaikkaselvitystä | 23 |
| 2.3 | Viiden tapaamisen malli – suunnatussa työpaikkaselvityksessä | 34 |
| | LÄHTEET | 51 |
| 3 | HENKILÖKOHTAISEN TYÖN MIELEKKYYDEN JA TYÖN MUUTOSTEN KARTOITUS | 53 |
| | LÄHTEET | 64 |
| 4 | TYÖTOIMINTALÄHTÖINEN OTE TYÖTERVEYSHUOLLON TOIMINTASUUNNITELMASSA | 65 |
| | LÄHTEET | 68 |
| | LIITTEET | 69 |
| | Liite 1. Toimintakonseptien perusmallit ja niiden kehitys | 70 |
| | Liite 2 Orientoivaa materiaalia ensimmäiseen työpaikkatapaamiseen | 72 |
| | Liite 3 Tyypillisiä aineistonkeruun muotoja ja välineitä | 75 |
| | Liite 4 Materiaalia peiliaineiston käsittelyyn toisessa tapaamisessa | 78 |
| | Liite 5 Välitehtävä/esimieshaastattelu: toiminta ennen -- nyt | 81 |
| | Liite 6 Toiminnan muutoksen syklimalli | 84 |
| | Liite 7 Tulevan työn visiointitehtävä | 86 |
| | Liite 8 Malli hyvinvoinnin muodostumisesta työssä onnistumisesta | 87 |

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Liite 9 | Työn henkilökohtaisen mielekkyyden ja työn muutoksen kartoituksen ennakkotehtävä | 88 |
| Liite 10 | Henkilön työhistorian ja nykytilanteen kiteytys | 89 |
| Liite 11 | Välitehtävä (asiakkaalle) | 90 |
| Liite 12 | Taustatietojen kokoaminen toimintasuunnitelman tekemistä varten ... | 91 |
| Liite 13 | Yrityshaastattelukysymykset toimintasuunnitelman neuvottelussa | 92 |

1 TYÖTOIMINTALÄHTÖISEN LÄHESTYMISTAVAN KESKEISET KÄSITTEET

Airi Tolonen

Tässä luvussa esitellään keskeiset työtoimintälähtöisen lähestymistavan käsitteet, joita opaan menetelmiä koskevissa luvuissa käytetään. Itse lähestymistapaa esitellään perusteellisemmin kirjoissa Viimeinen tykykirja (2001), Työ, työ ja työ (2008) sekä Muutostyössä (2011). Työtoimintälähtöisen lähestymistavan perusta on toiminnan teoriassa ja kehittävässä työntutkimuksessa (ks. Engeström 2002). Tässä menetelmäoppaassa ei ole tarkoitus selittää toiminnan teoriaa tai kehittävän työntutkimuksen metodologiaa, vaan tarkoitus on auttaa palauttamaan nopeasti mieleen käsitteiden keskeinen sisältö. Lisätietoa lähestymistavasta ja käsitteistä saat lähteistä ja koulutuksesta.

Käsitteet on tässä luvussa järjestetty siten, että ensin esitellään toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteet ja sitten työterveyden ja -hyvinvoinnin kannalta keskeiset työtoimintälähtöisen lähestymistavan käsitteet (esim. häiriökuormitus ja kohdehyvinvointi).

Toimintajärjestelmä

Toimintajärjestelmä on pienin yhteisen työn analyysiyksikkö, joka vielä pitää sisällään toiminnan kaikki elementit eli tekijät, kohteen/tuloksen, välineet sekä yhteisön, säännöt ja työnjaon. Toiminnan kaikki osatekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Se on sekä teoreettinen malli toiminnan rakentumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, että hyvin käytännönläheinen analyysiväline työn osatekijöiden erittelyyn. Toimintajärjestelmän mallia käytetään nykytoiminnan kuvaamiseen (kertoo mistä toiminnan piirteistä haetaan aineistoa, toimii toimintakonseptin mallituksen apuvälineenä), ristiriita-analyysiin sekä apuna uuden toiminnan vision muodostamisessa. (Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi>)

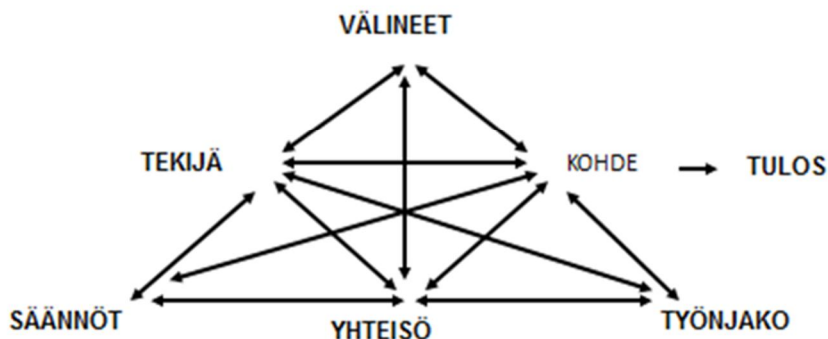
Toimintajärjestelmän tärkein osatekijä on toiminnan kohde, se mihin työntekijät pyrkivät vaikuttamaan ja missä he pyrkivät saamaan aikaan tavoitellun tuloksen (esim. sairaalassa osaston potilaiden terveydentila/ sairaus ja sen hoito). Toiminnan muiden osatekijöiden toimivuutta tarkastellaan aina suhteessa kohteeseen. Tekijänä voidaan tarkastella ketä tahansa työpaikan yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää. Välineillä tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, joiden avulla tekijät ja toimijat vaikuttavat kohteeseen. Välineitä ovat mm. konkreettiset työvälineet ja laitteet, menetelmät, käsitteet, teorat ja mallit, joilla kohdetta jäsennetään ja arvioidaan, toimintasuunnitelmat ja prosessikuvaukset, jotka ohjaavat työn tekemistä. Yhteisö puolestaan tarkoittaa kaikkia niitä toimintajärjestelmän – sisäisiä ja ul-

koisia – osanottajia (henkilöitä tai tahoja, yhteistyökumppaneita, tukipalveluita), jotka jakavat saman kohteen ja osallistuvat saman palvelun tai tuotteen tuottamiseen. Työnjako käsittää kohteen käsittelyyn liittyvien tehtävien ja päätösvalan jakoa työpaikan (yhteisön) sisällä toimivien henkilöiden kesken ja toisten toimijatahojen kanssa. Säännöillä tarkoitetaan työtoimintaa ohjaavia lakeja, ohjeita, normeja, budjettia ja monenlaisia kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä. (Engeström 2002)

Toimintajärjestelmän malli kuvaa hyvin yksilön ja yhteisön välistä suhdetta työtoiminnassa. Merkittävää on huomioida se, että toiminta on yhteisöllistä. Työntekijä ei kohtaa työn vaatimuksia yksin vaan työyhteisön jäsenenä. Työntekijä mm. säätelee tekojaan työyhteisössä sovitun työnjaon mukaisesti, käyttää yhteisesti sovittua työvälineistöä ja noudattaa työpaikalla sovitun sääntöjä tai työtä sääteleviä lakeja.



Toimintajärjestelmän malli kuvaa toiminnan yleistä rakennetta



(Engeström 1987)



Kuva 1: Toimintajärjestelmän osatekijät (Engeström 1987)

Toimintajärjestelmän ristiriidat/kehitysjännitteet

Toiminta on alati kehittyvää: muutos yhdessä toiminnan osatekijässä vaikuttaa ja aiheuttaa muutospaineita myös muihin toiminnan osatekijöihin. Toisen sanoen muutos aiheuttaa toiminnan kehitysjännitteitä (huom. Engeström käyttänyt alun perin sanaa ristiriita). Mikään ulkoa tuleva paine, ei vaikuta kuitenkaan mekaanisesti tai muuta suoraviivaisesti toimintajärjestelmää. Esimerkiksi uudet lait, säädökset ja budjetti vaikuttavat työpaikalla siten, että niille annetaan työpaikan ensin omat paikalliset tulkinnat ja niitä ryhdytään soveltamaan työpaikan omina, sisäisinä sääntöinä. Ulkoiset muutospaineet muuntuvat toimintajärjestelmän sisäisiksi jännitteiksi. (Engeström 1987). Toiminnan kehitysjännitteitä (esim. uusi työ-kone vs. puutteelliset työsuojelusäännöt) ei pysty näkemään suoraan, vaan ne tulevat esille esimerkiksi arkityön häiriöinä ja sujumattomuuksina. Ristiriitojen ratkominen ja toiminnan kehittäminen edellyttää koko toimintajärjestelmän analysointia ja sen myötä uusien väli-neiden ja yhteistoiminnan muotojen kehittämistä. (Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi/>).

Yksilötasolla toiminnan ristiriidat näkyvät yksilöiden päivittäiseen työhön ja tekoihin liitty-vinä vaikeuksina ja heihin kohdistuvina ristiriitaisina odotuksina ja vaatimuksina. Erilliset teot ja tapahtumat kuitenkin kytkeytyvät toisiinsa ja saavat merkityksensä toimintajärjes-telmän kautta. Yksilön työssä näkyvien hankaluuksien voittaminen edellyttää toimintajär-jestelmän sisäisten ristiriitojen/kehitysjännitteiden ratkaisemista. Tällä ei siis tarkoiteta eril-listä ongelmanratkaisua vaan koko toimintalogiikan uudelleenarviointia. (Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi/>)

Häiriö

Häiriöllä tarkoitetaan odottamatonta poikkeamaa suunnitellusta tai ennakoidusta työtoimin-nan "normaalikulusta" eli työn käsikirjoituksesta. Häiriöitä voivat olla esim. viivytykset, vir-heet, keskeytykset, sekaannukset, konfliktit, (tiedonkulun)katkokset, särkymiset, ongel-mat, jne. Häiriöt ilmenevät yksittäisen työntekijän työssä. Häiriöt näkyvät yleensä tekijöi-den ja/tai asiakkaiden reaktioissa; ne saavat aikaan esim. ärsyyntymistä, huolestumista, turhautumista ja kiirehtimistä. Erilaisilla työpaikoilla on hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mikä kyseisellä työpaikalla on häiriö. Tästä syystä jokaisella työpaikalla on ennen esimerkiksi työpaikkaselvitystä käytävä keskustelua siitä, mikä kyseisellä työpaikalla tulkitaan häiriöksi.

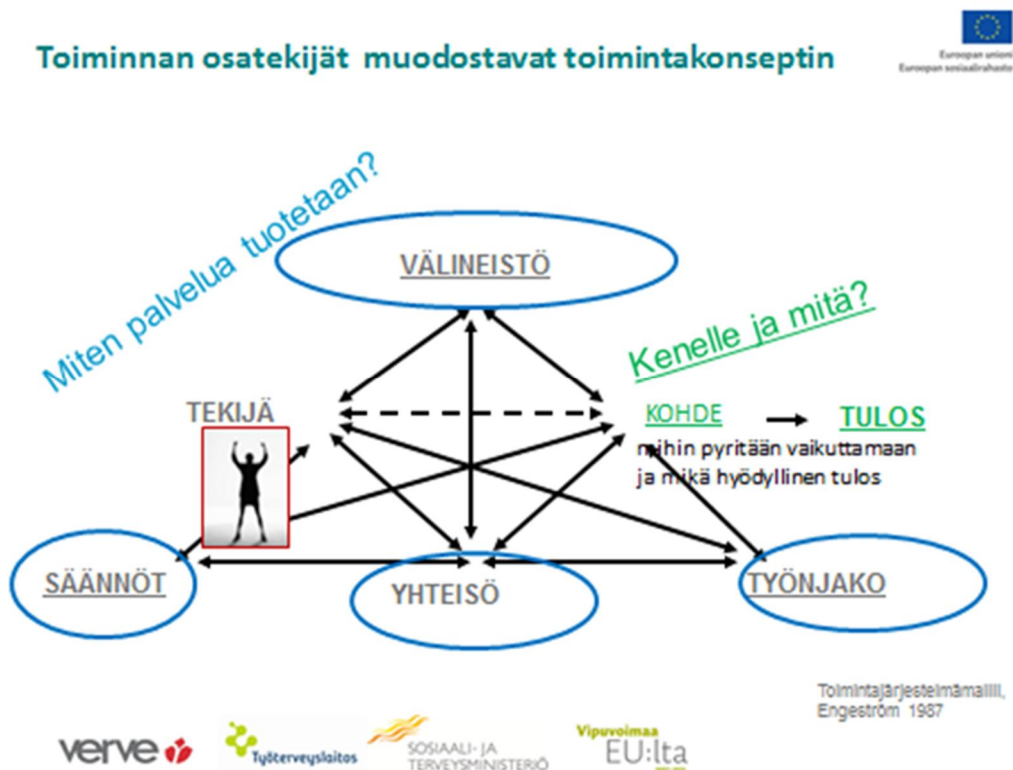
Toimintakonsepti

Toimintakonsepti on teoreettinen käsite, jolla toimintajärjestelmän osatekijöiden muodos-tama kokonaisuus kytetään laajempaan kehitykseen. Toimintakonseptilla tarkoitetaan työtoiminnan eri osatekijät yhteen kokoavaa logiikkaa; konsepti muodostuu vallitsevasta tai kehitteillä olevasta yksittäisen työyhteisön tai organisaation toiminnan rakenteesta ja järjestämisen periaatteesta, jolla toimintaan kohdistuvat erisuuntaiset vaatimukset pyritään

toteuttamaan (tuotteiden/ palvelujen osuvuus ja samanaikaisesti toiminnan taloudellinen kannattavuus). (Virkkunen et al. 2010 http://www.tekes.fi/Julkaisut/tekes_ra-portti_70_web.pdf s.38)

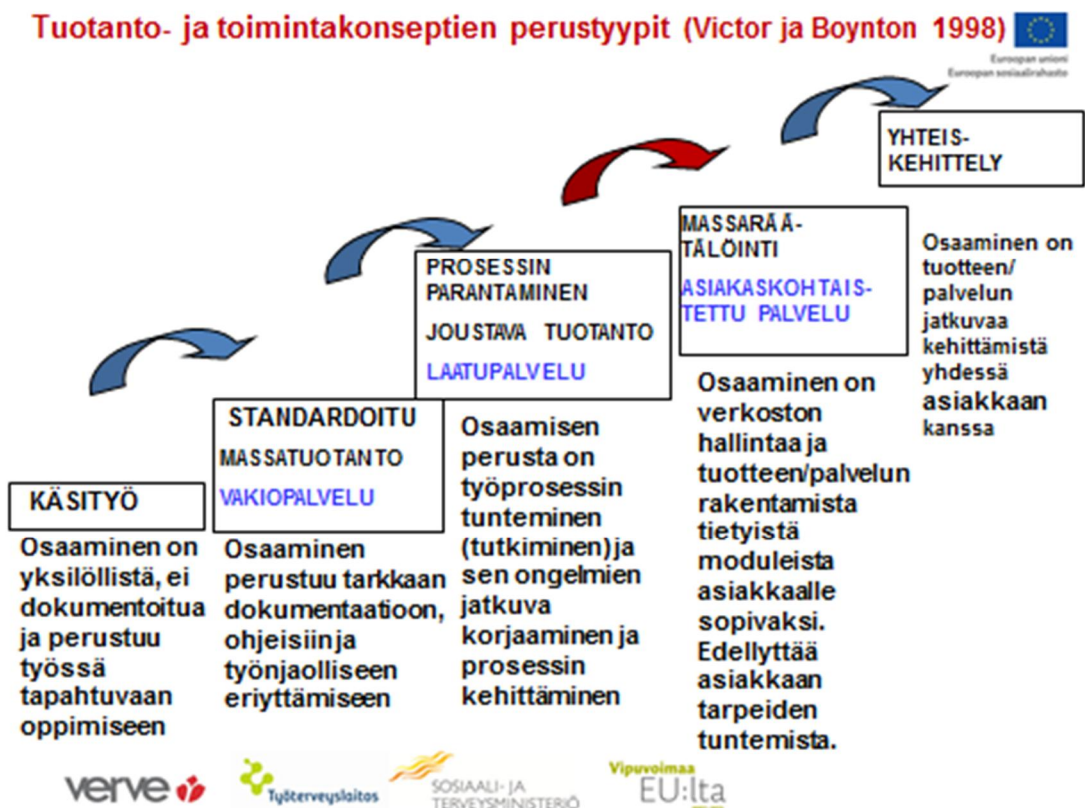
Toiminnan osatekijät muodostavat toimintakonseptin. Toimintakonsepti on vastaus kysymyksiin: a) Kenelle (asiakkaalle), mihin asiakkaan tarpeeseen ja mitä tuotetta tai palvelua tuotetaan sekä b) Miten tuote tai palvelu tuotetaan tehokkaasti ja kannattavasti? Toimintakonsepti sisältää toisin sanoen tulkinnan toiminnan kohteesta ja tarkoituksesta sekä idean siitä, miten toiminnan olennaiset osat muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden. Toimintakonsepti on sellaisenaan ominainen vain kyseiselle työyhteisölle, vaikkakin yksittäisen työyhteisön tai organisaation toimintatavoissa on elementtejä myös laajemmista toimintakonsepteista.

Yksittäisiä toimintoja kehitetään yhä enemmän osana koko toimintaprosessin uudistamista eikä niinkään erillisinä parannustoimenpiteinä. Sen vuoksi tarvitaan vuoropuhelua yhtäältä linjoista päättävien johtajien ja toisaalta toimintaa eri tasoilla toteuttavien työyhteisöjen välillä.



Tuotanto- ja toimintakonseptien perustyyppit

Amerikkalaiset tutkijat Bart Victor ja Andrew Boynton (1998) ovat pelkistäneet eri tuotannon-aloilla ja eri toiminnoissa tapahtuneen historiallisen kehityksen yhteisten piirteiden perusteella viisi työn historiallista perustyyppiä. Näitä työn ideaalityyppejä voidaan pitää samalla toiminta-konseptien yleisinä perustyyppinä. Victorin ja Boyntonin teesi on, että vaikka kehittyneemmät konseptit poikkeavat periaatteeltaan olennaisesti edeltäjistään, ne rakentuvat silti edeltävien toimintakonseptien puitteissa kehittyneen osaamisen ja välineistön varaan. Tällä perusteella he väittävät, että työn kehityksen on noudatettava kuvassa esitettyä "oikeaa kehityspolkua". (Launis ja Pihlaja 2005).



Vastaavia konseptimuutoksia tapahtuu sekä julkisessa että yksityisessä palvelujen tuotannossa. Työelämän muutoksissa ei ole työhyvinvoinnin kannalta kysymys vain työn kuormitustekijöiden määrällisistä muutoksista vaan myös laadullisista muutoksista. Työhyvinvoinnin edellytykset ovat erilaisia eri tuotantokonsepteissa (Launis ja Pihlaja 2005).

Toimintakonseptin muutoksen epäsynkronit

Toimintakonseptin epäsynkroniteilla tarkoitetaan työn muutokseen ja muuttamiseen useasti liittyviä epäjatkuvuuksia ja eritahtisuutta, jotka aiheutuvat siitä, että työpaikan eri toimijoilla ei ole yhteistä käsitystä meneillään olevasta toimintakonseptin muutoksesta. Epäsynkroniteja syntyy, kun organisaatioissa ja työpaikoissa eri tasoilla tehtävät ratkaisut, päätökset ja strategiat eivät vie toimintakonseptin kehitystä samaan suuntaan. (Launis ja Pihlaja 2005).

Lähikehityksen vyöhyke

Toimintajärjestelmän tasolla lähikehityksen vyöhyke merkitsee välimatkaa vallitsevan epätydyttäväksi koetun toimintatavan ja sen ristiriitoihin/kehitysjännitteisiin ratkaisua tuovan, historiallisesti mahdollisuuden uuden toimintatavan välillä (Engeström 2002). Lähikehityksen vyöhyke kuvaa kehitysmahdollisuuksien kentän. Lähikehityksen vyöhyke muodostuu monenlaisista aineksista, toimintajärjestelmän omasta historiasta, nykytoiminnan ristiriidoista, toimintaan vaikuttavista tavoitteista ja säännöistä sekä kehiteltävistä uuden toimintamallin iduista. Ekspansiivisen oppimisen sykliä voidaan nimittää myös lähikehityksen vyöhykkeen muotoutumiseksi ja läpäisemiseksi. (Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi/>)

Lähikehityksen vyöhykkeellä tarkoitetaan esimerkiksi henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmässä sitä välimatkaa, joka on arjessa näkyvän nykyisen toimintatavan ja kehittyneemmän toimintatavan välillä. Se on kehitysmahdollisuuksien alue, jonka yksittäinen työntekijä voi saavuttaa tutkimalla ja kehittämällä yhdessä omaa työtään yhdessä muiden kanssa.

Toimintakonseptin muutos ei merkitse aivan kaiken muuttamista, vaan toimintajärjestelmän sisäisen yhtenäisyyden palauttamista tiedostamalla jo tapahtuneet muutokset ja muuttamalla tietoisesti toiminnan periaatetta tai logiikkaa muutosten edellyttämällä tavalla (Ahonen ja Virkkunen 2006). Uutta toiminnan logiikkaa voi tehdä näkyväksi nelikenttämallilla. Nelikenttä havainnollistaa erilaisia toiminnan järjestämisen periaatteita. Nelikentän ulottuvuudet asettavat arki-työtä koskevat havainnot ajattelukehikkoon, joka kiinnittää huomion toiminnan muuttuvaisuuteen. Lähikehityksen suunnittelussa hahmotellaan toiminnan kohteen konkreettisia vaihtoehto-ja. Siinä voidaan hyödyntää peiliaineistojen lisäksi esimerkkejä ja vertailuja edelläkävijöiden ratkaisuihin.

Ekspansiivinen oppiminen ja ekspansiivisen kehityssyklin vaiheet

Kehittävän työntutkimuksen interventiot pohjautuvat ekspansiivisen oppimisen ideaan (Engeström 2002). Myös työtoimintalähtöisissä työpaikkaselvityksissä ja terveystarkastuksissa hyödynnetään ekspansiivista oppimisen vaiheita.

Työn kehittämisen yhteydessä ekspansiiviseksi oppimiseksi kutsutaan oppimisprosessia, jossa saman työnkohteen parissa työskentelevät työyhteisön jäsenet ratkaisevat nykytyönsä häiriöitä ja ongelmia analysoimalla historiallisesti muotoutuneita toimintakäytäntöjään sekä oman työnsä kohdetta tavoitteenaan kokonaan uusi toimintatapa. Tavoitteena on vakiintuneiden toimintarakenteiden kehittäminen ja muuttaminen sekä työvälineiden että työn sosiaalisen organisaation osalta niin, että nykytoiminnan hankaluudet saadaan ratkaistuksi. (Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi/>)

Ekspansiivinen kehityssyylä ei ole ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen johtava prosessi, vaan se on avoin sykli, jolla pyritään koko toimintatavan uudelleenmuotoutumiseen. Uusi toimintamalli ei ole kenelläkään valmiina tiedossa ennen kehitysprosessia vaan se neuvotellaan ja muotoillaan kehittämisprosessin aikana. (Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi/>)

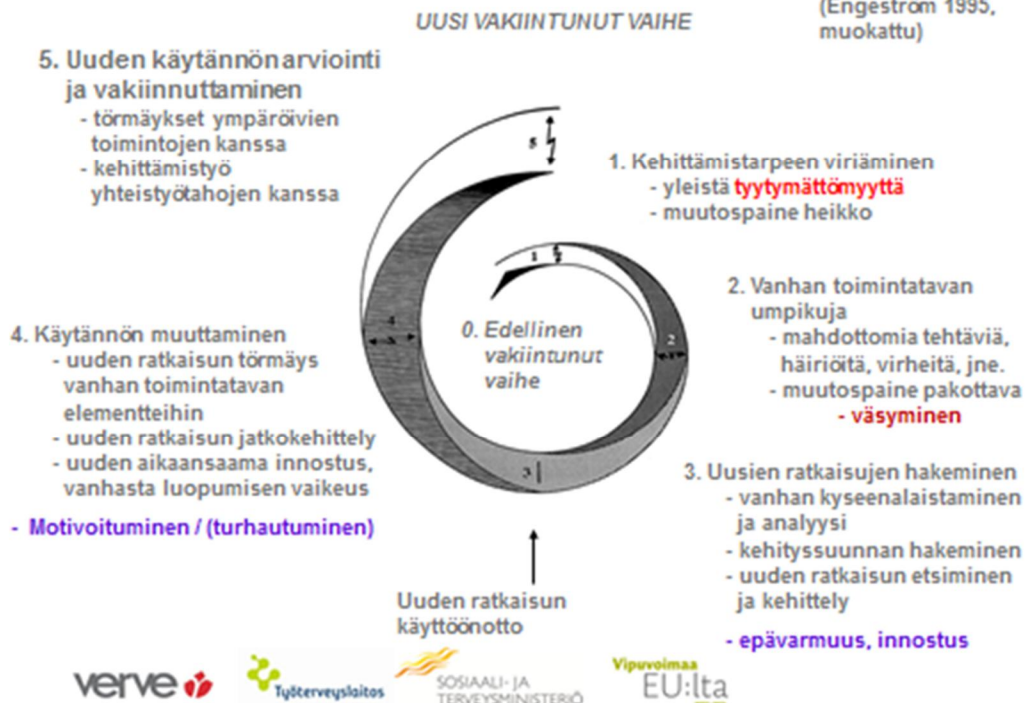
Toiminnan historiallista kehitystä analysoidaan ja kuvataan muutoksen syklimallin avulla (Engeström 1987, 2002). Se on teoria toiminnan kehityksen syklisestä etenemisestä. Mallin avulla löydetään tarkastelun kohteena olevan toiminnan historiasta useita eripituisia ajanjaksoja, jotka poikkeavat laadullisesti toisistaan. Yhden muutossyklin ts. toimintakonseptin kehityskaaressa toiminnan vakiintunutta vaihetta edeltävät aiemman toimintakonseptin kriisi, uuden toiminta-konseptin idean (logiikan) kehittäminen ja käytännön muuttaminen uutta toiminnan kohdetta vastaavaksi. Nykyisen muutossyklin kuvaaminen ja sen moneilään olevan vaiheen paikantaminen auttavat havainnollistamaan konkreettisesti muutosvaihetta. Tarvittavat kehittämistoimenpiteet ovat erilaisia syklin eri vaiheissa. Myös työpaikan henkilöstön jaksamisen haasteet ovat erilaisia muutoksen eri vaiheissa (Paso ym. 2001).

Toiminnan muutoksen vaiheet ja jaksamisen haasteet



European union
European social fund

(Engeström 1995,
muokattu)



Ekspansiivinen kehityssykli on ns. teoreettinen yleistys työyhteisöissä tapahtuvasta uuden toiminnan kehittymisestä. Todellisuudessa oppiminen ja toiminnan kehitys ei kuitenkaan tapahdu suoraviivaisesti, vaan välillä saatetaan liikkua edestakaisin vaiheiden välillä. Lisäksi kehitys saat-taa myös katketa tai taantua, jolloin kehityssykli ei muodostu ekspansiiviseksi. Työn kehittämisprosessissa tarkastellaan ja jäsennellään jotain ekspansiivisen kehityksen osavaihetta. (Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi/>)

Sellaista toimintakonseptin (toimintajärjestelmän) uudistusta, jossa nykyisen toimintatavan sisäisiä ristiriitoja ratkaistaan toiminnan kohdetta ja yhteistoimintaa laajentamalla ja syventämällä, voidaan kutsua eteneväksi eli ekspansiiviseksi. Prosessia, jossa tällainen muutos toteutuu, voidaan kutsua ekspansiiviseksi oppimiseksi (Engeström, 1987). Ekspansiivinen oppiminen merkitsee toimintajärjestelmän osien välille kehkeytyneen kärjistyvän ristiriidan voittamista tulkitsemalla toiminnan kohde ja siinä tuotettu käyttöarvo uudella, laajemmalla

tavalla sekä luomalla tätä uutta kohteen käsitettä vastaavat uudet välineet, yhteistyösuhteet, työnjakoratkaisut ja säännöt.

Työn keskeneräisestä muutoksesta häiriöt ja niiden taustalla olevat kehitysjännitteet eivät koske vain johtoa, esimiehiä tai yksittäisiä työntekijöitä tai satunnaista tilannetta, vaan koko työyhteisön yhteistä toimintatapaa. Siksi on tärkeää, että oppimisprosessista rakennetaan tekijät osallistava prosessi, jossa oppivat niin työntekijät kuin esimiehet ja johtokin. (Mäkitalo ja Paso 2008, 2001)

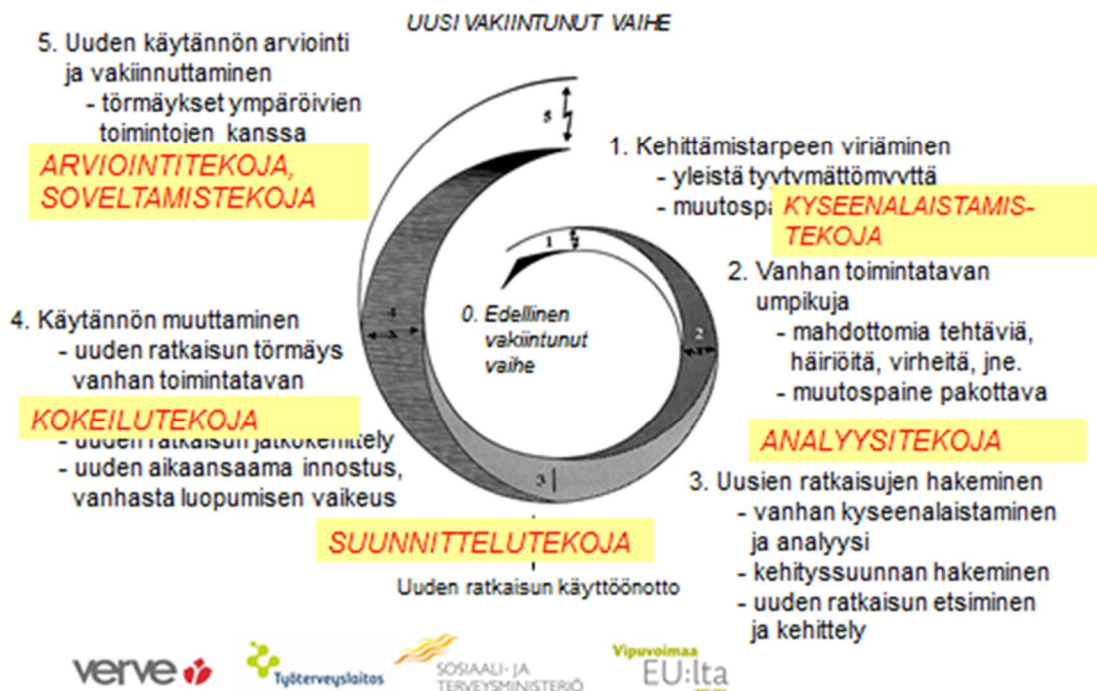
Keskeinen lähtökohta esimerkiksi työpaikkaselvityksen vaiheistuksen ja tiettyjen välineiden käytössä on se, että "niillä viritetään työyhteisön oppimistyöskentelyä, joka myötäilee ekspansiivisen oppimisen periaatteellisia vaiheita. Tarkoitus on, että yhteisö tiedostaa toimintakonseptin ja sen kehitysvaiheen, toisin sanoen tekevänsä yhdessä työtä tietyn logiikan mukaan, joka muuttuu vaatimusten ja mahdollisuuksien muuttuessa." Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi/>)

Oppiminen ja toiminnan kehittäminen on työtä, joka edellyttää erityisiä tekoja, oppimistekoja. Ohjaaja tukee oppimistekojen toteuttamista ohjaamalla työntekijöitä peiliaineiston hankkimisessa, tarjoamalla malleja ja jäsennyksiä sekä valmistelemalla ja ehdottamalla osallistujille tehtäviä.

Muutossyklin vaiheet

- tyypilliset oppimisteot:

(Engeström 1995, )
Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Peiliaineisto

Peiliaineisto on työtä mahdollisimman konkreettisesti kuvaavaa havaintoaineistoa, jota käytetään ekspansiivisessa oppimisessa. Nykytoimintaan kuvaavan peiliaineiston tarkoituksena on herättää perusteltua kriittisyyttä vallitseviin toimintatapoihin ts. kyseenalaistaa nykyistä toimintaa joiltain osin ja myös purkaa kehittämisen jarruja, kuten yksipuolisia näkökulmia tai puheissa toistuvia myyttisiä selityksiä. Peiliaineiston käytön tarkoituksena on tuoda toimijoilla näkyväksi toiminnan kohteen hallinnassa esiintyviä häiriöitä, katkoksia ja innovaatioita. Ohjaaja tähtää peili-aineiston käsittelyllä siihen, että siinä käsitellään monimuotoisia, henkilökohtaisesti koettuja tapauksia ja tilanteita mutta niin, että tarkasteluvälineet avaavat uudenlaisia näkökulmia. Peiliaineiston avulla totutut asiat nähdään uudella tavalla, uusista näkökulmista, esim. asiakkaan näkökulmasta tai toisen yksikön näkökulmasta. Kyseenalaistaminen paljastaa myös kehityspotentiaalia, joten innovaatioiden itujen tunnistaminen on yksi peiliaineiston käytön tarkoitus. (Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi/>)

Historiapeiliaineisto voidaan koota myös monin tavoin. Kootaan pyytämällä osanottajia esimään dokumentteja, jotka heidän mielestään kuvaavat hyvin toimintaa silloin, kun työt olivat selkeästi erilaisia kuin nykyisin. Aineisto voidaan tiivistää matriisiin (toiminnan osatekijöiden kuvaus ajanjaksoittain). Tällainen "historialakana" toimii kehityssyklin tarkastelun esivaiheena. Työpaikkaan eri aikoina tulleet työntekijät voivat myös täyttää historialakanan parityöskentelynä muistelemalla. (Virkkunen, <http://www.muutoslaboratorio.fi/>)

Työhyvinvointi

Toiminnan rakentumisessa keskeisiä periaatteita ovat toiminnan kohteellisuus (mihin toiminta kohdistuu, mikä on toiminnan tarkoitus), toimijuuden yksilöllisen ja yhteisöllisen luonteen yhteen nivoutuminen sekä eritasoisten työvälineiden merkityksen korostaminen (työkalut, menetelmät, mallit, teorit). Työhyvinvointina tarkastellaan tämän toiminnan synnyttämiä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä kokemuksia ja seurauksia. Sujuva ja tuloksellinen työ tuottaa hyvinvointia: työn mielekkyys on yhteydessä onnistumisen kokemuksiin työssä. Näin työhyvinvointi liitetään yksilöllisesti ja yhteisöllisesti rakennettuun työn kohteeseen sekä käytössä olevien työvälineiden ja työyhteisön toimintatapojen toimivuuteen. (Mäkitalo ja Paso 2008) Muuttuvassa työssä syntyvää työhyvinvointia/työhyvinvoinnin uhkia kuvataan kohdehyvinvoinnin ja häiriökuormituksen käsitteillä (Mäkitalo 2005).

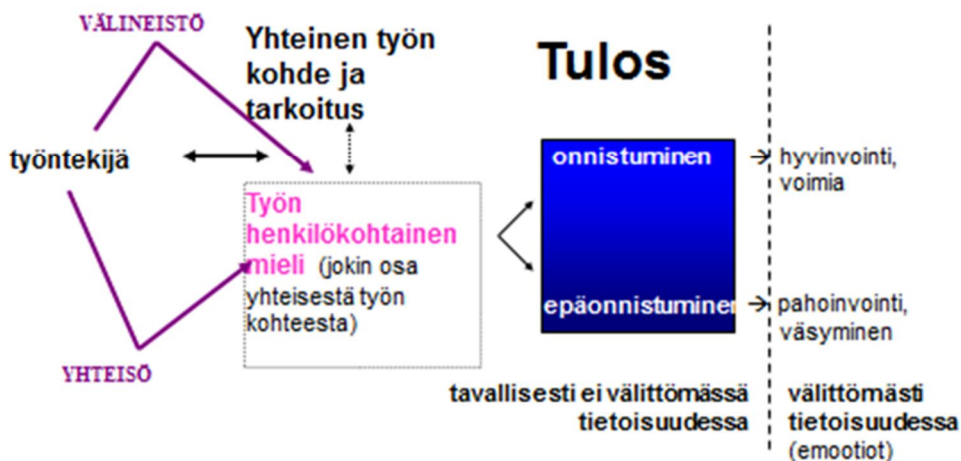
Toimijuus

Työtoimintälähtöisten menetelmien taustalla oleva toiminnan teoria tarkastelee inhimillistä toimijuutta yksilön kykynä ja mahdollisuutena käyttää erilaisia välineitä ja malleja (esim. työntekijän tilanteen peilaus työpaikan muutokseen) vallitsevan tilanteen uudelleen määrittelyyn ja risti-riidan ratkaisemiseen sekä oman toiminta-alueen laajentamiseen. Toimijuuden merkitys näkyy esimerkiksi henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmässä, jossa ideana on antaa työntekijälle välineitä nähdä tilanteensa toisin, kun hän pääsee jäsentämään ammatillista kehitystään kohdehyvinvoinnin näkökulmasta ja suhteuttamaan kehityskulkunsa meneillään olevan työn muutoksen kehityskulkuun. Tämä merkitsee samalla työntekijän toimijuudessa muutosta. Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmä on tässä merkityksessä toimijuuden kasvattamisen väline.

Hypoteesi kohdehyvinvoinnista (Mäkitalo 2005)



Onnistuminen tärkeäksi muodostuneella työn osa-alueella (mieli) antaa voimia vaikka työtä olisi paljonkin (*kohtuus!*) kun taas epäonnistuminen uuvuttaa vaikka työmäärä olisi kohtuullinen.



Kohdehyvinvointi

Kohdehyvinvoinnissa (Mäkitalo 2005) on kyse siitä, miten yksilön henkilökohtainen kokemus työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä on yhteydessä työn yhteisen kohteeseen ja sen suhteen aikaansaataviin tuloksiin. Kyse on työssä onnistumisesta itselle tärkeäksi muodostuneella osa-alueella. Muutostilanteissa työn kohde voi muuttua, mikä merkitsee sitä, että oman työn merkityksellisyysskin voi muuttua ja suhde siihen pitää rakentaa uudelleen. Tässä onnistuminen luo pohjaa työterveydelle ja -hyvinvoinnille. Tilanne voi olla myös sellainen, että ihmisen oma motivaatio ja mielekkyyden kokemus on muuttunut, mutta työ on pysynyt ennallaan. Sen takia yhteisen kohteen ymmärtäminen ja tarkastelu on tärkeää. Se lisää työn mielekkyyden kokemusta ja luo pohjaa kestäväälle työterveyden ja -hyvinvoinnin edistämiselle.

Häiriökuormitus

Häiriökuormituksella tarkoitetaan työn muutokseen liittyvien häiriöiden aiheuttamaa kuormitusta. Toiminnan teorian mukaan työ muuttuu ja kehittyy ristiriitojen, kehitysjännitteiden

kautta. Nämä kehitysjännitteet ilmenevät käytännön työssä erilaisina häiriöinä, katkoksina, eripurana jne. Kun työ ei suju niin kuin sen pitäisi sujua, ilmenee lisääntyviä poikkeamia oletetusta työn kulusta. Työntekijät yrittävät selvittää häiriöistä tekemällä ylimääräistä työtä, mikä saattaa kuormittaa niin fyysisesti kuin psykososiaalisesti. Psykososiaalista kuormitusta tulee muun muassa siitä, että työntekijät työskentelevät häiriöiden aiheuttaman hallitsemattoman kiireen keskellä, työ ei suju odotusten mukaan, eikä työstä saa onnistumisen kokemuksia. Häiriökuormitus lisää terveysriskejä, kun työn mielekkyys kärsii ja väsymys kasautuu. Sen vuoksi työhyvinvointia ja työssä jaksamista tutkitaan ja tulkitaan työn muutoksesta käsin.

Häiriökuormitus eroaa tavanomaisesta työkuormituksesta, jota on mitattu ja arvioitu silloin, kun työ sujuu normaalisti. Kun työ keskeytyy häiriöihin tai häiriöt näkyvät työn tuloksissa, kyseessä ei ole normaalikuormitus vaan häiriökuormitus. Häiriökuormitusta ei voida tutkia eikä poistaa samoilla keinoilla kuin normaalikuormitusta. Häiriökuormituksessa kesken-eräistä työn muutosta täytyy edistää. Henkilöstön osallistaminen toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen on samalla työssä jaksamisen edistämistä (Mäkitalo ja Launis 2007, Mäkitalo ja Paso 2008, 24).

Ammatillinen kehitys

Ammatillisella kehityksellä tarkoitetaan niitä yksilön työuran aikaisia kehityskulkuja, joissa hänen kiinnostuksensa ja innostuksensa johonkin työssä tärkeään asiaan syttyy, vakiintuu ja sammuu. Nämä kehityskulut tai ammatilliset kehityssykliit ovat myös tärkeitä työhyvinvoinnin vaihtelun selittäjiä. Pääsääntöisesti kiinnostuksen ja innostuksen aiheen löytymiseen ja syttymiseen liittyy paljon työhyvinvoinnin positiivista puolta, kun taas kiinnostuksen aiheen hiipumiseen tai poistumiseen ja sitä seuraavaan epätietoisuuden tilaan liittyy työhyvinvoinnin negatiivista puolta.

Ammatillisen kehityksen teoria poikkeaa jonkin verran käsityksestä, jonka mukaan ammatillinen kehitys nähdään ennen muuta ammattitaidon kehittymisenä. Kiinnostuksen ja innostuksen kohteidenkin mukaan jäsennettyinä ammatilliseen kehitykseen sisältyy uusien tietojen ja taitojen hankkimista (ammattitaidon kehittämistä), mutta tätä osaamisen kehittymistä pidetään kiinnostuksen kohteen muutoksen seurauksena, ei itsenäisenä ammatillisen kehityksen syynä. Toisin sanoen ammatillisen kehityksen teoria asettaa työmotivaation muutoksen osaamisen muutoksen edelle. Käytännössä järjestys varmaankin usein vaihtelee. Uusi kiinnostuksen kohde laukaisee osaamisen kartuttamisen, tai koulutus laukaisee

uuden kiinnostuksen kohteen kehittymisen. Joka tapauksessa olennaista on, että kiinnostuksen syntyminen on loppujen lopuksi ratkaiseva tekijä, ei yksinomaan uusien tietojen omaksuminen.

Ammatillisen kehityksen syklimalli kuvaa myöskin työhyvinvoinnin kohteen uudistumista. Tarve-tilavaiheelle on tyypillistä, että yksilö on tyytymätön vallitsevaan tilanteeseen. Työtehtävät tai ammatillinen asema on epätydyttävä. Omat tavoitteet ylittävät sen, mihin toiminta tai ammatillinen asema antaa mahdollisuuksia tai aiempi työn kohde muuttuu.

Ammatillisen kehityksen syklimalli

(Kolstinen, Virkkunen, Yllisvanto 1994; Mäkitalo 2005, muokattu Verve)



Tilanne voi näkyä väsymisenä, innostuksen puutteena tai yleisenä tyytymättömyytenä omaa tilannetta kohtaan. Uusien vaihtoehtojen etsimisen vaihe käynnistyy, kun yksilö toteaa, että näin ei voi enää jatkaa ja ryhtyy hakemaan tilanteeseensa ratkaisua. Ratkaisu edellyttää vallitsevan tilanteen analyysia, uusien ammatillisten kiinnostuksen kohteiden tunnistamista ja niihin tarttumista. Vanhan toiminnan umpikujavaiheessa oma ammatillinen tilanne kärjistyy. Kärjistyvä ristiriita haastaa hake- maan vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tai

yksilö joutuu tekemisiin uusien haasteiden kanssa. Ristiriidan kärjistyminen merkitsee erilaisten vaihtoehtojen puntarointia ja valintatilannetta uuden haasteen ja nykyisen toiminnan välillä. Tämä vaihe voi näkyä joskus hyvinkin kalvavana epätietoisuutena uuden ja vanhan välillä. Seuraava vaihe - uudelleen suuntautuminen, uuden työn mielen ja tarkoituksen löytyminen – pääsee vauhtiin, kun yksilö on tehnyt valinnan uuden kohteen hyväksi. Uusi motiivi ja kohde alkaa rakentua. Tämä voi tarkoittaa uusia työtehtäviä, uusia työvälineitä ja yhteistyösuhteita tai aivan kokonaan uutta työpaikkaa tai ammatin vaihdosta. Yksilötasolla jaksaminen voi näyttäytyä tässä vaiheessa mm. innostuksen viriämisenä tai uuden kokemisena uhkaksi. Uuden osaamisen kehittämisen ja käytännön muuttamisen vaiheessa yksilö oppii uusia välineitä ja uusia yhteistyösuhteita. Vanha osaaminen ja työtavat törmäävät usein jollain tavalla uuden kohteen ja toiminnan asettamiin vaatimuksiin. Tälle vaiheelle on tyypillistä, että yksilön tunnetilat vaihtelevat innostuksesta epäilyyn. Uuden työtavan vakiinnuttamisen vaihe alkaa olla vallitseva, kun uusi ammatillisen osaamisen alue hallitaan ja saavutettua osaamista ryhdytään vahvistamaan ja käyttämään uusillakin alueilla. Yksilöllä saattaa viritä myös uusia tavoitteita. Tämä vaihe saattaa nostaa esiin pettymyksen tunteita yhteistyötahoihin, jos koetaan, etteivät nämä ymmärrä uusia toimintatapoja.

Ammatillisen kehityksen ja työn muutoksen niveltäminen

Yksilöiden ammatillinen kehitys tapahtuu työssä: työtä tekemällä, työssä oppimalla ja työtä kehittämällä. Kun työ muuttuu, muuttuvat myös kiinnostuksen ja innostuksen lähteetkin. Tai kun ihmisille kehittyy uusia kiinnostuksen ja innostuksen lähteitä, muuttuu työkin. Toisinaan työn muuttuessa henkilön kiinnostuksen kohteet häviävät tai jäävät työssä erilaiseen rooliin, mikä johtaa hänet epätietoisuuden tilaan. Pitkään jatkuessaan kiinnostuksen ja innostuksen puuttumisen tila on voimia kuluttavaa – tai pikemminkin ongelma on siinä, että tuon kaltaisessa tilassa voimien uusiutuminen työssä on estynyt. Työ vain vie, mutta ei anna. Toisinaan taas henkilön kiinnostuksen kohteiden muutos menee ikään kuin edellä, ja työ tulee joko liian hitaasti perässä tai lähteekin kehittymään eri suuntaan. Jotta hän jaksaisi, hänen tarvitsisi jo onnistua asioissa, jotka eivät ole vielä mahdollisia tai jotka eivät tule olemaankaan mahdollisia. Tilanne on turhauttava. Merkittävänä syynä siihen, miksi ammatillinen kehitys ja työn muutos eivät etene kauniisti käsi kädessä, on työn muutoksen pitkään kestävä keskeneräisyys, kehitysristiriidat ja muutoksen suunnan vaihtelevuus. Työ voi juuttua pitkäksi aikaa ristiriitaiseen ”sekä että” -tilanteeseen, jossa työntekijöiden kiinnostuksen lähteiden sijoittuminen kummalle puolelle tahansa luo epätydyttävän tilanteen. Työn muutoksissa työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää kiinnittää huomio toiminnan muutoksen epäsynkroneihin, häiriökuormitukseen ja siihen, mitä tapahtuu työn mielelle.

Synkroninen ja epäsynkroninen muutos

Edellä kuvatuista ammatillisen kehityksen ja työn muutoksen suhteista voidaan käyttää myös nimitystä synkroninen kehitys silloin, kun toiminnan muuttuessa myös työntekijän motiivi) muuttuu (ja päinvastoin). Epäsynkronisesta kehityksestä on kyse tilanteissa, joissa a) toiminta muuttuu, mutta persoonallinen mieli säilyy vanhassa tai b) toiminnassa syntyy työntekijälle uusia tarpeita, joita nykyisessä työkäytännössä ei voi toteuttaa.

LÄHTEET

Engeström, Y. (1987) Learning by Expanding: An activity theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta konsultit.

Engeström Y (2002) Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Edita Prima Oy. Helsinki.

Launis K, Pihlaja J (2005) Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 2(1) Copyright © 2005, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi_ja_toimintakonseptien_muutokset.pdf

Mäkitalo, J. (2005). Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu: University of Oulu.

Mäkitalo J ja Launis K (2007) Häiriökuormitus – työn kuormittavuuden uusi muoto muuttuvassa työssä. Työ ja Ihminen 21 (2007) 1: 70-90.

Mäkitalo J ja Paso E (2008) Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Verve, Työterveyslaitos ja Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö Helsingin Yliopisto. Kalevaprint Oy. Oulu.

Mäkitalo J ja Paso E (toim.) (2011) Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Verve, Työterveyslaitos, Euroopan sosiaalirahasto ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Kalevaprint Oy. Oulu.

Paso E, Mäkitalo J ja Palonen J (toim.) (2001) Viimeinen tykykirja. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Tapiola. Art-Print Oy. Kokkola.

Victor, B. & Boynton, A. (1998). Invented here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability. Harvard Business School Press. Boston.

Virkkunen J, Ahonen H, Schaupp M ja Lintula L (2010) Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Tykes raportteja 70. Tekes. Helsinki.

2 TYÖN SUJUVUUDEN JA TYÖN MUUTOSTEN KARTOITUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään kolmea työn sujuvuuden ja työn muutosten kartoitusmenetelmää.

Työn häiriötön sujuminen on tärkeä sekä psyykkisen että fyysisen työkuormituksen hallinnan edellytys nykyisissä jatkuvasti muuttuvissa töissä. Tämän vuoksi työterveyshuolto voi tukea työyhteisöä ja lähiesimiestä työn sujuvuuden kartoittamisessa. Lisäksi työn sujumisella on useimmiten myönteinen vaikutus työn laatuun ja tuottavuuteen.

Työn sujuvuuden on todettu häiriintyvän muutoksissa, joissa jokin työn osa-alue (esim. asiakkaat) muuttuu muiden osa-alueiden (esim. työnjako) pysyessä ennallaan. Tämän vuoksi työn muutosten kartoittaminen on tärkeää samalla kun työn sujuvuutta tarkastellaan. Sujuvuuden ja muutosten samanaikainen tarkastelu auttaa työpaikkaa tekemään meillä olevan kehityksen kannalta kestävämpiä ratkaisuja. Tällöin myös ratkaisut ovat työkuormituksen hallinnan kannalta parempia.

Kun työssä käyttöönotettavat uudet ratkaisut koskevat työtoimintaa eli työntekijöiden ja esimiesten omaa tekemistä vaaditaan niiden toteuttamiseksi työntekijöiden ja esimiesten oppimista. Toimintaa on vaikea muuttaa ylä- tai ulkopuolelta tehtävin ratkaisuin. Oppiminen tapahtuu parhaiten osallistumalla. Tämän vuoksi työn sujuvuuden ja työn muutosten kartoitusmenetelmät ovat työyhteisöä osallistavia menetelmiä. Kartoituksen tuloksena tehtävät muutokset työssä ovat luonnollisesti työnjohton päätettäviä ja vastuulla.

Työn sujuvuuden ja työn muutosten kartoitusmenetelmät esittelevät seuraavaksi järjestyksessä yksinkertaisimmasta vaativampaan. Yksinkertaisin menetelmä on vain joukko kysymyksiä keskusteltavaksi työpaikan edustajien kanssa esimerkiksi toimintasuunnitelma-neuvottelussa, muussa yhteistyötapaamisessa tai vaikkapa yksilöasiakkaan kanssa osana terveystarkastusta tai sairastuvastaanottokäyntiä. Seuraavat kaksi menetelmää, Paikallisen muutoksen malli (PMM) ja viiden tapaamisen malli ovat jo etukäteissopimista ja suunnitte-lua vaativia kartoituksia, joihin esimiehen kanssa osallistetaan koko työyhteisö mukaan op-pimaan.

2.1 Työtoimintälähtöiset kysymykset - esikyselynä tai osana perustyöpaikkaselvitystä

Jorma Mäkitalo

Työtoimintälähtöisiä kysymyksiä ovat kysymykset, jotka käsittelevät työn sujumista, työssä tapahtuneita muutoksia, muutosten toteuttamistapaa, muutosten vaikutusta omaan työhön sekä erityisesti kaikkien näiden vaikutusta kuormittumiseen, työkykyyn ja työhyvinvointiin (Mäkitalo 2010).

Kysymyksenasettelu voi olla riskilähtöinen, jolloin työtoiminnan sujumista ja työn muutoksia käsitellään ongelmina, esim. kuormittumista aiheuttavina seikkoina. Kysymyksenasettelu voi olla myöskin voimavaralähtöinen, jolloin esiin nostetaan myös näiden näkökulmien työhyvinvointia ja työkykyä tukevat ja uudistavat vaikutukset.

Työtoimintälähtöisiä kysymyksiä ovat:

- millaisia muutoksia työpaikallasi on tapahtunut viimeisten 1-3 vuoden aikana
 - työvälineissä tai teknologiassa?
 - tietojärjestelmissä?
 - työn organisoinnissa?
 - henkilöstön määrässä?
 - työmäärässä?
 - osaamisvaatimuksissa?
 - uudet tuotteet / asiakkaat?
 - esimiestyössä / johtamisessa?
 - mikä muu on muuttunut?
- kertovatko nämä muutokset laajemmasta toimintatavan muutoksesta työssänne? Miten nimeäisit tai kuvaisit tätä laajempaa toimintatavan muutosta (mistä – mihin)?
- millaisia vaikutuksia muutoksilla on ollut sinun työhösi? Entä työsi sujumiseen?
- ovatko muutokset vaikuttaneet työssä jaksamiseen? Miten? Mitä myönteistä – mitä kielteistä?
- miten muutokset on työpaikallasi toteutettu? Oletko itse ollut mukana toteuttamassa muutoksia?
- millaisia muutoksia tiedät tai ennakoit että työpaikallasi tulee tapahtumaan lähitulevaisuudessa?
- millaisia kehittämistoimia työpaikallasi on nyt meneillään? Oletko itse mukana kehittämistoiminnassa?

Hyvä esimerkki työtoimintälähtöisten kysymysten käytöstä osana perustyöpaikkaselvitystä on työpaikan ja työterveyshuollon yhteisen riskinarvioinnin opas ja välineistö PIRA (Oksa ym. 2011). Oppaan sisältämään riskien tunnistus -lomakkeeseen sisältyy kohta Muutokset työssä, jossa ohjataan arvioimaan ovatko työn muutokset aiheuttaneet fyysisistä tai psyykkistä kuormittumista. Lomakkeen kohdassa Henkinen kuormitus käsitellään mm. työn mielekkyyttä työssä onnistumisen näkökulmasta, jolla on yhtymäkohtansa kohdehyvinvoinnin

käsitteeseen. Samassa kohdassa ohjataan tarkastelemaan myöskin työn hallintaa mm. osaamisen riittävyyden, osaamisen kehittämisen, vaikutusmahdollisuuksien ja työn kehittämisen näkökulmista. Oppaan kohdassa, jossa neuvotaan keinoja tunnistettujen riskien torjumiseksi, käsitellään työn muutosten aiheuttamien kuormitusten torjumista mm. keskustelemalla työpaikalla tapahtuneista muu-toksista ja niiden mahdollisista vaikutuksista kuormittumiseen sekä varautumalla jo näköpiirissä oleviin tuleviin muutoksiin.

Työtoimintälähtöiset kysymykset auttavat sekä työterveyshuoltoa että työpaikan edustajia tarkastelemaan työpaikan työtä muuttuvana kokonaisuutena; tapahtuneiden ja meneillään olevien muutosten näkökulmasta. Kysymysten avulla esille tulevien muutosten ei kannata olettaa ole-van ohi tai jo toteutettuja. Pikemminkin on syytä olettaa, että muutokset ovat enemmän tai vähemmän keskeneräisiä ja vaativat kehittämistyötä työyhteisössä. Muutos-ten käyttöönoton ja niiden käyttöön vakiinnuttamisen välillä on monia häiriöalttiita vaihteita.

On tyypillistä, että kysymykset tuovat esiin muutoksia useilla työn osa-alueilla (esim. asiakkaat, tuotteet, teknologia, työnjako jne.). Samalla kun eri osa-alueilla tapahtuneita muu-toksia haastattelussa kootaan, kannattaa jo pyrkiä hahmottamaan millaisesta työn koko-naismuutoksesta eri osa-alueiden muutokset ja lähitulevaisuudessa tulevat muutokset ker-tovat. Kokonaismuutosta voi yrittää hahmottaa kohdistamalla huomio yksittäistä osa-alu-etta laajemman kokonaisuuden arviointiin. Tällaisesta laajemmasta kokonaisuudesta voi käyttää nimitystä "toimintatapa", "toimintamalli" tai "toimintakonsepti". Joskus työpaikalla, etenkin johdon edustajilla on jo näkemys millaisesta laajemmasta muutoksesta on kyse ja nimitys sille uudelle toimintatavalle, jota kohti ollaan etenemässä. Ei kuitenkaan ole poik-keuksellista, että tällaista laajempaa koko-naiskuvaa ei vielä työpaikalla ole. Tuntemus toi-mialojen muutoksista tai toimintakonseptien perusmallit (edellä ja liite 1.) auttavat hah-mottamaan kokonaiskuvaa.

Työtoimintälähtöiset kysymykset auttavat liittämään työssä jaksamisen työn muutoksiin. Tutkimustieto viittaa siihen, että muutokset työssä voivat olla samaan aikaan sekä voima-varojen että kuormittumisen lähde. Silloin kun muutoksiin liittyy ylikuormitusta voi kyseessä olla muutosten käyttöönoton tai vakiinnuttamiseen liittyvästä keskeneräisyydestä johtuva häiriökuormitus tai työn tavoitteiden ja tarkoituksen muuttumiseen liittyvä työn mielekkyy-den (kohdehyvin-voinnin) ongelma. Kuormitusta ei poisteta näissä tilanteissa muutokset pysäyttämällä vaan työn kehittämisellä ja muuttuneiden tavoitteiden yksilöllisellä ja yhtei-söllisellä tarkastelulla.

Kysymyksissä esille tuleva muutosten toteuttamistapa ja työpaikan kehittämistoiminta ovat tärkeitä muutosten hallinnan keinoja työpaikalla. Oleellisia kysymyksiä muutosten hyvin-vointi-vaikutusten kannalta ovat työpaikan kehittämistoiminnan olemassaolo, sen osallista-vuus, jatkuvuus ja systemaattisuus.

Lähitulevaisuuden suuret muutokset antavat ennakkoinnin ja varautumisen mahdollisuuksia sekä työterveyshuollolle että työpaikalle.

Työlähtöisten kysymysten perusteella työpaikka voi arvioida omaa muutostilannettaan ja muutoksen hallinnan (kehittäminen, oppiminen) käytäntöjään. Lisäksi työterveyshuolto ja työpaikan edustajat voivat arvioida tarvetta yhteistyössä toteutettaville jatkoselvityksille, esimerkiksi Paikallisen muutoksen mallilla (PMM) tai viiden tapaamisen mallilla, jotka esitellään seuraavaksi.

2.2 Paikallisen muutoksen malli - osana perustyöpaikkaselvitystä

Rokkanen Tanja, Kurki Anna-Leena, Virtanen Tuija

Paikallisen muutoksen malli (PMM) on kehittävään työntutkimukseen perustuva työterveyshuollon menetelmä, joka on kehitetty muun muassa Työterveyslaitoksen ja Helsingin kaupungin Työterveyskeskuksen yhteistyönä kartoittamaan työtoiminnan muutoksia ja arvioimaan niiden terveydellistä merkitystä osana perustyöpaikkaselvitystä (Gerlander ym. 2003; Heikkilä 2009; Muukkonen & Rokkanen 2008; Määttä ym. 2007; Rokkanen ym. 2007a; Rokkanen ym. 2007b; Rokkanen & Launis 2008a; Rokkanen & Launis 2008b). Työpaikan tarpeista riippuen PMM voi olla perusselvityksen osa silloin, kun työpaikalla tiedetään esiintyvän muihinkin osa-alueisiin sisältyviä riskejä (esim. fyysisen työympäristön riskit) tai itsessään perusselvitys sellaisilla työ-paikoilla, joilla esimerkiksi aiempien toimien perusteella on perusteltua olettaa esiintyvän vain työtoimintaan ja sen muutoksiin liittyviä psykososiaalisia riskejä. Prosessin tarkoituksena on luoda perustaa työterveysyhteistyölle, jossa työterveyshuolto, työsuojelu sekä työyhteisö yhdessä hahmottavat työtoimintaa tai sen työtoiminnan muutoksiin liittyviä terveystarpeita ja keinoja vaikuttaa niihin.

Menetelmällä tuetaan työyhteisön työn hallintaa ja toimijuutta, joilla on tutkimusten mukaan todettu olevan merkittäviä vaikutuksia terveyteen ja työhyvinvointiin. Työterveyshuolto ohjaa työyhteisöä tarkastelemaan omaa työtään muuttuvana toimintana. Tavoitteena on, että työyhteisö pystyy näkemään oman työnsä uudessa valossa, ja kykenee löytämään uudenlaisia ratkaisuja työtoimintansa kehityshaasteisiin ja samalla oman terveytensä ja työhyvinvointinsa edistämiseen. Ohjaamisessa käytetään hyväksi kahden virikkeen periaatetta (Vygotsky 1978); arki-työtä ja sen muutosta jäsennetään toimintajärjestelmämallin avulla.

Paikallisen muutoksen mallin prosessi

Kun puhumme tässä menetelmäoppaassa Paikallisen muutoksen mallista (PMM) tarkoitamme sillä koko menetelmän mukaista prosessia, emme ainoastaan mallia (kuviota), joka toimii jäsentämisen välineenä analyysitilaisuudessa (kuva 1, alla).

Käytännössä prosessi etenee siten, että työterveyshuolto kerää työyhteisössä tehtävän esikyselyn avulla (kuusi avointa kysymystä) tietoa työstä ja sen muutoksesta, työn sujuvuudesta ja häiriöistä sekä työn iloa ja mielekkyyttä tuottavista tilanteista ja ideoita siitä, miten tilanteeseen voitaisiin vaikuttaa. Työterveyshuolto tekee vastausten tuottaman aineiston pohjalta esianalyysin paikallisen muutoksen mallin (kuva alla) avulla ja arvioi alustavasti esitietojen, saamansa aineiston, käytössään olevien muiden tietojen (yleistä tietoa kyseiseltä toimialalta, sairauspoissaolotilastoja, ilmapiirikyselyjen tuloksia, riskinarviointituloksia ja vastaanotolla saatua tietoa) sekä asiantuntemuksensa perusteella esiinnousseitten asioiden terveydellistä merkitystä.

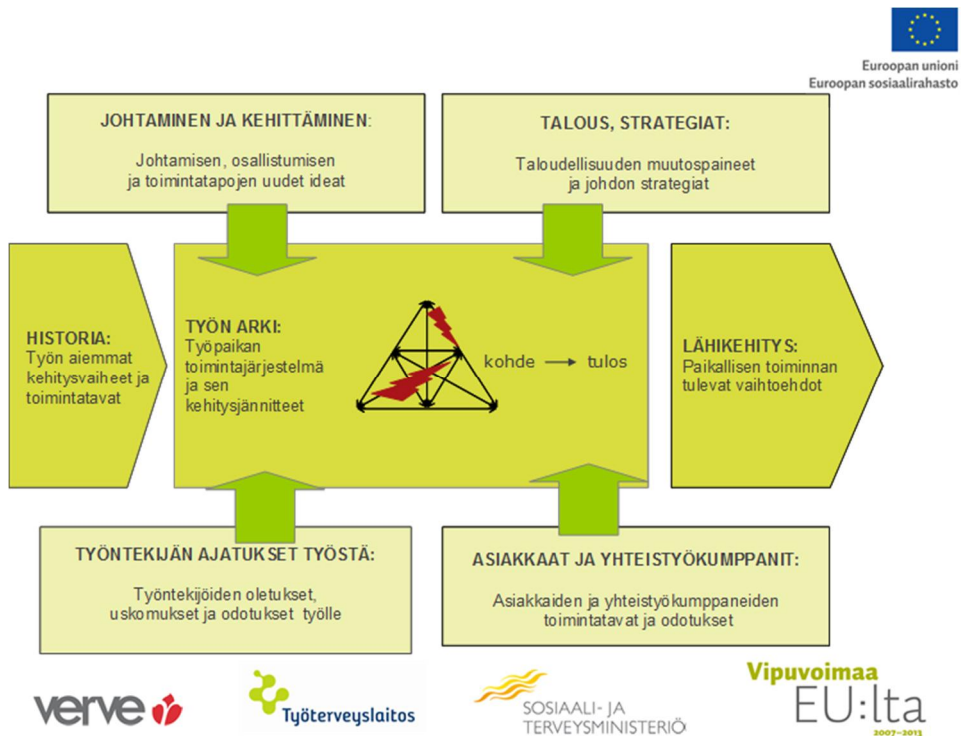
Analyysiä ja keskustelua jatketaan työyhteisön kanssa purkutilaisuudessa, jossa työterveyshuolto ohjaa työyhteisöä luomaan yhteistä ymmärrystä siitä, millaisessa muutoksessa työ on ja miksi ja miten tilanne vaikuttaa terveyteen ja työhyvinvointiin. Prosessissa käytettävien toimintaa jäsentävien mallien avulla työyhteisö saa uusia näkökulmia toiminnan kehittämisen suuntaamiseksi. Vastuu toiminnan jatkokehittämisestä on työpaikalla, työterveyshuollon rooli on ohjata ja tukea prosessin etenemistä tässä alkuvaiheessa sekä tuoda esiin terveysnäkökulmat. Työterveyshuolto tekee selvityksestä HTTHK:n mukaisen raportin ja sopii työyhteisön kanssa seurannasta ja jatkotoimenpiteistä.

PMM on prosessi, joka koostuu:

1. neuvottelusta esimiehen/esimiesten ja työsuojeluhenkilöstön kanssa
2. työyhteisön tiedotustilaisuudesta
3. kyselystä, joka sisältää kuusi avointa kysymystä
4. työterveyshuollon työstämästä vastausten esianalyysistä ja alustavasta mallituksesta sekä alustavasta terveydellisen merkityksen arvioinnista
5. alustavien tulosten käsittelystä esimiesten ja työsuojeluhenkilöstön kanssa
6. purku- ja analyysitilaisuudesta työpaikalla
7. raportoinnista
8. myöhemmin toteutettavasta seurannasta.

Keskeiset käsitteet:

- muuttuva työtoiminta ja sen analyysi: kahden virikkeen periaate, toiminta-järjestelmä, toiminnan kohde, työn sujuvuus, häiriöt, toiminnan kehitysjännitteet, lähikehitys
- Muutokseen liittyvä työhyvinvointi: häiriökuormitus ja kohdehyvinvointi



Kuva 1: Paikallisen muutoksen malli (Määttänen ym. 2007, Virkkunen 1995, mukailtu)

Paikallisen muutoksen mallin toteutus

Tässä luvussa kuvaamme Paikallisen muutoksen mallilla tehtävän työpaikkaselvityksen toteutusta vaiheittain. Kunkin vaiheen osalta on nostettu esiin keskeisimmät käytännön toteutuksessa huomioitavat tekijät.

1. Neuvottelu esimiehen/esimiesten ja työsuojeluhenkilöstön kanssa

Työpaikkaselvitystä suunniteltaessa työterveyshenkilöstö keskustelee työpaikan esimiehen ja työsuojeluhenkilöstön (tai jonkun muun työntekijöiden edustajan) kanssa työpaikan tilanteesta ja keskustelun perusteella miettii parhaiten työpaikan tilanteeseen sopivat menetelmät. PMM:n valintaa selvitysmenetelmäksi puoltavat tieto tai epäily terveyttä ja työkykyä uhkaavista psykososiaalisista ongelmista (kuormittuminen) työpaikalla, tieto tai epäily työ-

yhteisötason ongelmista (ilmapiiri, esimiehen ja työyhteisön väliset ristiriidat), työhön liittyvät mielenterveys- tai tuki- ja liikuntaelinten sairauksista aiheutuvat poissaolot tai tieto runsaista tai vaikeista muutoksista työssä.

Jos PMM-prosessiin päädytään joko ainoana menetelmänä tai osana muuta perustyöpaikkaselvitystä, työterveyshenkilöstö käy PMM-prosessiin liittyvän neuvottelun. Tarkoituksena on, että esimies ja työsuojeluhenkilöstö saavat neuvottelussa tietoa PMM-työpaikkaselvitysprosessista ja kaikille osapuolille rakentuu käsitys siitä, minkälaista yhteistyötä tarvitaan prosessin aikana. Neuvotteluun kannattaa kutsua sellaisia esimiehiä tai muita henkilöitä, joilla on päätösvaltaa ja näkemystä toiminnan kehittämisessä kyseisessä yksikössä. Myös työsuojelun rooli on tärkeä. Ennen neuvottelua työterveyshenkilöstö on perehtynyt työpaikkaan ja sen toimialaa koskevaan aikaisempaan tietoon ja selvityksiin. Neuvottelussa työterveyshuollolla on mahdollisuus syventää tätä tietoa. Työn muutoksesta eri toimialoilla on kirjoitettu mm. teoksessa Muutostyössä (Mäkitalo ja Paso 2011).

Neuvottelussa keskustellaan työpaikan toiminnasta, toiminnan muutoksesta sekä työpaikan henkilöstön jaksamishaasteista ja terveydestä ja niiden yhteydestä työn muutokseen. Keskustellaan työpaikkaselvityksen tarkoituksesta ja yrityksen tarpeista, siitä, mitä työpaikkaselvityksellä pyritään saamaan aikaan ja mitä yritys hyötyy työpaikkaselvityksestä. Yrityksen työterveys-tarpeiden näkökulmasta pohditaan myös, tarvitaanko työpaikkaselvityksessä PMM:n lisäksi muita menetelmiä. Keskeistä neuvottelussa on sopia PMM-prosessin aikaisesta työskentelystä: ketkä osallistuvat/ mihin osaan työyhteisöä työpaikkaselvitys kohdistuu, mikä on aikataulu sekä millaista yhteistyötä esimies, työsuojelu ja työterveyshuolto tekevät työpaikkaselvityksen aikana. Jos PMM-prosessi on osa muuta perustyöpaikkaselvitystä, on myös sovittava käydäänkö purkutilaisuudessa läpi sekä PMM:n analyysi että muiden työpaikkaselvitysmenetelmien tulokset vai onko mahdollisesti kaksi erillistä palautetilaisuutta. Myös raportoinnista kannattaa sopia jo tässä vaiheessa. Työterveyshenkilöstön oman työmäärän kannalta voi olla helpointa tehdä yksi raportti, jossa on kuvattu kaikkien menetelmien tulokset, terveydellisen merkityksen arviointi ja toimenpide-ehdotukset/kehittämiskokeilut.

2. Tiedotustilaisuus työpaikalle

Alkuneuvottelujen jälkeen esimies ja työterveyshuolto pitävät työpaikalla tiedotustilaisuuden työpaikkaselvitykseen osallistuvalla henkilökunnalla. Tilaisuuden tarkoituksena on orientoida henkilökuntaa tulevaan PMM-prosessiin ja motivoida henkilökuntaa kartoittamaan omassa työssään tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia terveyteen ja työhyvinvointiin. Esimies ja työterveyshuolto selvittävät työpaikkaselvitysprosessin tarkoituksen ja toteutustavan sekä osallistujien roolit. Tilaisuudessa esitetään PMM-prosessin työtapaa ja aikataulu, esikysymykset perusteluineen ja käydään läpi vastaamistapa (konkretia, arjen

tilanteet, sähköisesti vai paperilla) sekä sovitaan vastausten palautustavasta ja ajankohdasta.

Tilaisuudessa on syytä keskustella esikysymysten vastausten luottamuksellisesta käsitte-lystä: vastauksia käsittelevät vain työterveyshuollon työntekijät. Työntekijän anonymiteet-tikysymykseen on kaksi vaihtoehtoista toimintatapaa: 1) Sovitaan, että purkutilanteessa yksittäinen työn-tekijä säilyy tunnistamattomana. 2) Sovitaan, että vastauksiin kirjoitetaan vain sellaisia asioita, joita kukin vastaaja on valmis omalla nimellään käsittelemään yhtei-sessä tilaisuudessa. Vaikka päädyttäisiin siihen, yksittäinen vastaaja säilyy tunnistamatto-mana, on syytä siitä huolimatta korostaa, että esikyselyn vastauksia on tarkoitus käyttää toiminnan kehittämiseen, terveyden edistämiseen ja terveydellisten riskien vähentämiseen, ei keinona, jolla tehdään esimerkiksi esimiehestä tai työkaverista syntipukki.

3. Esikysymykset

Esikysymykset tuottavat aineistoa työtoiminnasta, ja sen muutoksesta ja muutoksen yh-teydestä terveyteen ja työhyvinvointiin. Ne tuottavat tietoa kohdehyvinvoinnista ja sen ra-kentumisesta työssä, sekä työtoiminnan häiriöistä ja niiden aiheuttamasta häiriökuormituk-sesta. Kysymykset on laadittu niin, että vastausten avulla saadaan kuva konkreettisesta arjen työtoiminnasta ja siinä muodostuvasta terveydestä ja työhyvinvoinnista. Kysymyksiä ei kannata muuttaa: käytännössä on huomattu, että mikäli kysymyksiä muokataan, myös niiden tuottaman tiedon laatu muuttuu ja vastausten esianalyysi hankaloituu.

Esikysymykset:

- Mikä on työtehtäväsi?
- Mistä koet työniloa ja mielekkyyttä työssäsi? Mitkä asiat sujuvat hyvin?
- Mitä muutoksia työssäsi on esiintynyt viime aikoina/vuoden - kahden sisällä ja miltä tulevaisuus näyttää?
- Kuinka työn muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi ja miten muutossaasteisiin on työpaikallasi vastattu?
- Kuvaa usein toistuva työtilanne, joka haittaa työn sujuvuutta ja /tai työssä onnistu-mista ja siksi harmittaa.
- Miten kehittäisit työtäsi /työyhteisösi työtä?

4. Esikysymysten tuottaman aineiston esianalyysi

Esikysymykset tuottavat työterveyshuollolle aineistoa, jonka tarkoituksena on toimia kes-kustelun pohjana paikallisen muutoksen mallin purku- ja analyysitilaisuudessa. Saatuaan vastaukset, työterveyshuolto tekee vastauksista esianalyysin ja muodostaa itselleen työhy-poteesin muut-tuvan työtoiminnan kehitysristiriidoista toimintajärjestelmämallin avulla. Tässä vaiheessa on tärkeää, että työterveyshuolto pitäytyy vastausten tuottamassa infor-maatiossa, eikä tuo tulkintaansa mukaan muutoin tiedossaan olevaa informaatiota.

Toiminnan alustava jäsentäminen toimintajärjestelmän mallilla

PMM-kaaviossa on keskimmäisenä laatikkona työtoiminnan mallinnusta varten kohta Työn arki. Mallinnus tehdään jäsentämällä kysymysten vastauksia (1. virike) toimintajärjestelmämallin (2. virike) avulla. Tämä on paikallisen muutoksen mallissa keskeisintä. Työterveyshuolto tekee mallinnuksen etukäteen. Etukäteen tehtävä mallinnus ohjaa työterveyshuoltoa purkutilaisuudessa ja auttaa esittämään tarkentavia kysymyksiä. Työterveyshuollossa saattaa olla myös muuta tietoa työpaikasta, mutta tässä vaiheessa on tärkeä pitäytyä aineistossa.

Keskeistä työpaikan työtoiminnan mallintamisessa on miettiä mitä aineisto kertoo tekijästä ja työtoiminnan kohteesta. Kohde on hyvä pyrkiä määrittämään konkreettisella tasolla, jolloin toiminnan analyysia on helpompi tehdä. Aineiston pohjalta jäsennetään myös välineet, yhteisö, työnjako ja säännöt, siltä osin kun aineisto sen mahdollistaa. Toiminnan tulos kertoo sen mitä toiminnan seurauksena syntyy, mikä on toiminnan asiakkaalle näkyvä osa. Jos aineistossa tulee esille terveyden ja työhyvinvoinnin ilmiöitä, esimerkiksi innostusta tai väsymistä työssä, ne mallinnetaan myös toiminnan tulokseksi.

Mallintaessaan työtoimintaa työterveyshuolto voi huomata, että kaikki vastanneet eivät jaa yhteistä työn kohdetta. Esimerkiksi saman tiimin sisällä voi olla henkilöryhmiä, joilla on eriliset työn kohteet (ts. tiimin sisällä on useampia toimintajärjestelmiä). Tämä nostetaan esiin "ongelmaisena kohteena" yhteisessä toimintajärjestelmässä, jolloin purkutilaisuudessa voidaan käydä keskustelua, miten eri toimijat toimivat yhdessä tiimin sisällä tai onko tiimillä realistisesti ollenkaan yhteistä kohdetta.

Häiriöiden avulla kiinni toiminnan kehitysjännitteisiin

Kun työpaikan toiminta on mallinnettu toimintajärjestelmällä, kiinnitetään huomio häiriöihin. Erityisesti esikysymys 5 (Kuvaa usein toistuva työtilanne, joka haittaa työn sujuvuutta ja/tai työssä onnistumista ja siksi harmittaa) tuottaa häiriökuvauksia työpaikan arkityöstä, mutta niitä saattaa löytyä myös muiden kysymysten vastauksista. Kun yksittäisiä häiriöitä ja yksittäisen henkilön kokemia tilanteita tarkastellaan osana toimintaa ja sen muutosta, on mahdollista päästä kiinni toiminnan kehitysjännitteisiin.

Häiriökuvauksia lukiessa voi miettiä mistä toiminnan osatekijöistä ja mahdollisesta osatekijöiden muutoksesta kuvaus kertoo. Kannattaa muistaa, että toimintajärjestelmässä toiminnan osatekijöitä tarkastellaan suhteessa toiminnan kohteeseen. Etenkin häiriöiden ryppäät tiettyjen osatekijöiden välillä ovat merkki kehitysjännitteistä, jotka kertovat työn kehittämisen paikoista. (Huom. Kehitysjännitteitä ei mallinneta tekijän ja jonkin muun toiminnan osatekijän väliin.)

Kuvitteellinen esimerkki opettajan häiriökertomuksesta:

Eniten minua rassaavat välituntivalvonnat. Meidän koulussa välitunnilla on yksi valvoja kerrallaan. Vielä joitain vuosia sitten tämä toimi, mutta nykyisin oppilaat ovat levottomia, eivätkä kunnioita auktoriteetteja. Yksin ei pihalla pärjää. Osa oppilaista poistuu välitunnilla koulun pihalta. Tähän on välituntivalvojana mahdoton puuttua, kun on yksin.

Mistä toiminnan osatekijöistä kyseinen häiriokuvaus kertoo?

Esikysymysten kiteyttäminen paikallisen muutoksen malliin

Lopuksi työterveyshuolto työstää aineiston purkutilaisuutta varten. Jotta esikysymyksillä tuotettu aineisto toimisi mahdollisimman hyvin keskustelun pohjana purkutilaisuudessa, työterveyshuolto pelkistää ja kiteyttää toisinaan hyvinkin runsaan aineiston paikallisen muutoksen malliin, mallin keskiötä ympäröiviin laatikkoihin. Työterveyshuolto pyrkii tuomaan vastaukset esille mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Tärkeää kiteyttämisessä on moniäänisyys, eli se, että työntekijöiden erilaiset näkökulmat tuodaan esille. Anonymiteetti huomioidaan, kuten tiedotustilaisuudessa on sovittu.

5. Alustava palaveri tuloksista esimiehen ja työsuojeluhenkilöstön kanssa

Ennen työpaikan purkutilaisuutta työterveyshuolto keskustelee esimiehen, mahdollisesti myös työsuojeluhenkilöstön kanssa PMM:n alustavista tuloksista. Tällöin esimiehellä on mahdollisuus hahmottaa esiin nousseita asioita jo etukäteen, jotta hänellä olisi välineitä itse purkutilanteessa käydä rakentavaa keskustelua yhteisön kanssa ilman puolusteluja ja pois selittämistä. Yksittäisten työntekijöiden anonymiteetti tulee turvata myös tässä vaiheessa.

Palaverissa työterveyshuolto ja esimies keskustelevat tulosten lisäksi purku- ja analyysitilaisuuden rakenteesta ja työnjaostaan tilaisuudessa. Keskustelussa on hyvä korostaa esimiehen roolia sekä työyhteisön toiminnan kehittämässä että työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden suojelussa ja edistämässä (Työturvallisuuslaki 738/2002, 10§). Esimies käyttää oman puheenvuoronsa purku- ja analyysitilanteesta siitä, mitä työpaikkaselvitys voi tuottaa työyhteisölle sekä tukee työyhteisöä keskusteluun. Lisäksi siinä vaiheessa, kun purkutilaisuudessa mietitään työyhteisön kehittämistehtäviä, esimies toimii puheenjohtajana ja työterveyshuolto hänen tukena. Työsuojelun rooli on myös tärkeä sopia jo etukäteen ja mahdollisuuksien pyytää työ-suojeluhenkilö mukaan purkutilaisuuden suunnitteluun. Palaverissa sovitaan myös alustavasti prosessin seurannasta ja mahdollisesta yhteisestä jatkotyöskentelystä.

6. Purku- ja analyysitilaisuus työpaikalla työntekijöiden ja esimiehen kanssa

Purku- ja analyysitilaisuuden tarkoituksena on tuottaa moniäänistä tulkintaa työpaikan toiminnasta sekä kartoittaa työpaikan muutoksia ja niiden vaikutuksia terveyteen ja työhyvinvointiin. Tilaisuudessa pyritään tuottamaan yhteistä näkemystä työpaikan tilanteesta; arvioidaan sekä työpaikan työterveystarpeita että muutostarpeita. Kartoituksen pohjalta mietitään jatkotoimenpiteitä, ja/tai niiden tarpeellisuutta työpaikalla.

Purkutilaisuuden alussa työterveyshuollon on vielä hyvä kerrata työyhteisölle mistä PMM-prosessissa on kyse ja käydä läpi purkutilaisuuden aikataulu, käsikirjoitus ja tarkoitus: fokus on muuttuvan työtoiminnan ja sen terveys- ja hyvinvointivaikutusten jäsentämisessä. Työterveys-huollon kannattaa nostaa esille, että purkutilaisuudessa ei ole tarkoituksena etsiä syyllisiä vaan tarkastella toimintaa, jota on mahdollista yhdessä kehittää ja siten vaikuttaa terveyteen ja työ-hyvinvointiin. Tätä voi havainnollistaa esimerkiksi häiriöstä, joka tulkitaan järjestelmätasolla (vrt. Mott 1992).

Purkutilaisuuden alkuun kuuluu esimiehen puheenvuoro. On tärkeää, että esimies "antaa luvan" asioista keskusteluun ja rohkaisee työyhteisöä analysoida ja kehittää omaa työtään. Esimiehen, työsuojelun, työyhteisön ja työterveyshuollon roolit purkutilaisuudessa kannattaa myös tuoda esille.

Peiliaineisto ja keskustelu aineiston pohjalta

Työterveyshuolto on esianalyysivaiheessa kiteyttänyt työyhteisön esikysymysten vastaukset paikallisen muutoksen malliin. Tätä kiteytystä käytetään purkutilaisuudessa peiliaineistona, joka toimii keskustelun pohjana. Keskustelun virittämiseksi voi käyttää erilaisia pienryhmämenetelmiä. Tarkoituksena on tarvittaessa täydentää tietoja ja luoda yhteistä ymmärrystä kustakin aihealueesta/ neliöstä. Esille nostettuja asioita tarkastellaan suhteessa

työhön ja terveyteen: fokus on konkreettisissa arjen työtilanteissa, ei yksittäisten henkilöiden ominaisuuksissa.

Keskustelun syventämiseksi ja konkretisoimiseksi työterveyshuolto esittää täsmentäviä ja avoimia kysymyksiä, esim. Mitä tämä asia tarkoittaa teidän työpaikallanne? Millaisissa arjen tilanteissa se tulee esille? Miten tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen? Työterveyshuollon kannattaa etukäteen miettiä miten toimia, jos jotkut asiat jäävät katveeseen tai selitetään pois. Keskustelussa ja tarkentavissa kysymyksissä tehdessään työterveyshenkilöstön kannattaa hyödyttää muutoinkin kuin PMM-esikysymysten kautta käytössään olevaa tietoa (esim. tutkimukset, erilaiset työpaikalla tehdyt kyselyt, aikaisemmat työpaikkaselvitykset, sairauspoissaolot jne.)

Toiminnan jäsentämien

Jotta edellisestä vaiheesta päästään eteenpäin kohti uusia tulkintoja, otetaan avuksi ja toimintaa jäsentäväksi välineeksi toimintajärjestelmämalli (2. virike). Jäsenitys toimintajärjestelmällä voidaan tehdä yhdessä työyhteisön kanssa jos se on ajallisesti mahdollista tai työterveyshuolto esittää työyhteisölle tekemänsä ehdotuksen toimintajärjestelmämallinnuksesta, jota tarkastellaan yhdessä keskustellen ja jota tarvittaessa muokataan uudelleen.

Toimintaa jäsenetään aikajänteellä ennen - nyt - tuleva (mallissa historia - työn arki - lähikehitys): mistä nykytilanteeseen on tultu, minkälaista työtoimintaa on nyt, minkälaisena terveys ja työhyvinvointi näyttäneet ja mitkä ovat sen tämänhetkiset kehittämistarpeet (kehitysjännitteet), sekä hahmottaa minkälaisia ratkaisuja on jo tehty tulevasta. Mallin käytön tarkoituksena on auttaa työntekijöitä näkemään oma työnsä "uudessa valossa" ja auttaa tarkastelemaan toimintaa ja sen osatekijöitä suhteessa toisiinsa.

On tilanteita, joissa toimintaa jäsentäessä huomataan, että työyhteisö ei kykene muodostamaan yhteistä käsitystä esimerkiksi työn kohteesta ja siitä tarvitaan tämän kartoituksen perusteella lisää tietoa. Tällöin voidaan sopia esim. suunnatusta työtoimintälähtöisestä työpaikkaselvityksestä tai siitä miten työpaikka itse jatkaa toimintansa jäsentämistä.

Terveydellisen merkityksen arviointi

Työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden tehtävänä on arvioida menetelmän avulla tehtyjen havaintojen merkitystä työntekijöiden ja esimiesten terveydelle. Riskinäkökulmasta Paikallisen muutoksen mallissa tärkeitä havaintoja tältä kannalta ovat työn sujuvuuden häiriöt, työyhteisön sisäiset ristiriidat ja työn mielekkyyden häiriöt. Työn sujuvuuden häiriöt lisäävät työmäärää mikä puolestaan voi aiheuttaa ylimääräistä fyysistä tai/ja psyykkistä kuormittumista. Tämän kuormittumisen määrä, toistuvuus ja laajuus (keitä kaikkia koskee) ratkaisevat, onko sillä aihetta olettaa olevan terveysvaikutuksia ja millaisia nämä terveysvaikutukset toden-näköisesti ovat. Esimerkiksi PMM voi tuoda esiin, kuinka tuotannollisella työpaikalla tavaratuotannon loppupää ruuhkautuu toisinaan / useita kertoja

viikossa / päivittäin aiheuttaen kiireen tunnetta, taukojen väliin jättämisiä, huonoissa työ-
asunnoissa työskentelyä ja kitkaa esimiehen ja tuotannon loppupään työntekijöiden välei-
hin. Näiden ilmiöiden terveydellistä vaikutusta voidaan arvioida tuotannon loppupäässä
työskentelevien henkilöiden osalta arvioimalla näiden seikkojen tiedettyjä (työntekijöiden
kertoma, työterveyshuollon havaitsema) tai oletettuja (yleinen tutkimustieto) terveysvai-
kutuksia. Terveydellisen merkityksen arvioinnin apuvälineenä kannattaa käyttää myös ris-
kinarviointitaulukkoa.

Kehittämisideoista toiminnan lähikehitykseen

Toiminnan jäsentämisen tavoitteena on auttaa työyhteisöä löytämään uudenlaisia käytän-
töjä, jotka ratkaisevat arkityön ongelmia, ja jotka joko poistavat/vähentävät kuormitusta
tai edistävät terveyttä ja työhyvinvointia.

Kun purkutilaisuudessa on luotu yhteinen ymmärrys työyhteisön työtoiminnasta, sen histo-
riallisesta kehityksestä ja nykytilanteesta, nykytoiminnan kehitysjännitteistä ja niiden mer-
kitystä terveydelle ja työhyvinvoinnille on aika lähteä hahmottamaan työyhteisön lähikehi-
tystä. Tarkoituksena on löytää uusia ideoita toimintatavoista, jotka ratkaisevat nykytoimin-
nan kehitysjännitteitä ja vievät toimintaa haluttuun suuntaan. Lähikehityksen on tarkoitus
kuvata niitä askelia ja tekoja, joita yhteisö on valmis ja halukas ottamaan, jotta asioissa
päästään eteenpäin. Tässä vaiheessa esimies voi tarvittaessa käyttää puheenvuoron ja
tuoda esiin organisaation strategian ja tulevaisuuden visiot. Terveydellisen merkityksen ar-
viointia kannattaa myös käyttää priorisointivälineenä mietittäessä jatkotoimia.

Työterveyshuolto on kerännyt työntekijöiltä kehittämisehdotuksia esikysymyksillä (Kysy-
mys 6: Miten kehittäisit työtäsi/ työyhteisösi työtä). Näitä työntekijöiden tuottamia kehittä-
misehdotuksia lähdetään peilaamaan nykytoimintaa vasten. Huomio on erityisesti nykytoi-
minnan kehitys-jännitteissä: yhdessä pohditaan miten ehdotetut ideat ratkaisevat kehitys-
jännitteitä, vievätkö ne toimintaa toivottuun suuntaan ja ratkaisevatko ne terveydelliseltä
kannalta merkittäviä ongelmia tai edistävätkö ne terveyttä ja työhyvinvointia. Esimiehen
johtamalla keskustellen pohditaan, minkälaisen kehittämistehtävien ja toimenpiteiden avulla
löydetään sellainen ratkaisu työyhteisön haasteisiin, joka veisi toimintaa eteenpäin työy-
hteisön lähikehityksen vyöhykkeellä. Työterveyshuollon rooli on olla tukemassa ja varmistaa,
että suunniteltavia kehittämistehtäviä peilataan toimintaan, sen kehitysjännitteisiin ja arvi-
oituihin terveydellisiin merkityksiin. Varattu aika saattaa tässä vaiheessa loppua kesken,
jolloin on hyvä olla jo etukäteen esimiehen kanssa sovittuna, milloin keskustelua jatketaan
ja onko työterveyshuolto mukana.

Tässä vaiheessa työterveyshuollon on tärkeä tukea työyhteisön omaa toimijuutta ja vas-
tuunottoa sekä oman työnsä kehittämisestä että terveyden ja työhyvinvoinnin edistämi-
sestä. Purkutilaisuudessa sovitaan, miten työyhteisö ja esimies jatkavat tästä eteenpäin:

millaisin kehittämistehtävin työyhteisö etenee ja millä aikataululla, ketkä toimivat vastuuhenkilöinä ja miten seuranta toteutetaan. On myös hyvä korostaa, että kehittämistehtävät ovat esimiehen ja työyhteisön vastuulla. Kehittämistehtävät ovat uusien toimintatapojen ja käytäntöjen kokeiluja, joiden avulla työyhteisö pyrkii löytämään ratkaisuja toimintansa kehitysjännitteisiin, eli niiden tarkoituksena on edistää työtoiminnan sujuvuutta. Kehittämistehtävät voivat olla hyvinkin pieniä askelia eteenpäin, keskeistä on kuitenkin näiden askelten suunta, se että ne ratkovat nykytoiminnan jännitteitä ja vievät työyhteisöä askeleen eteenpäin lähikehityksen vyöhykkeellä.

Seuranta ja raportointi

Esimiehen kanssa on jo PMM-prosessin neuvotteluvaiheessa alustavasti sovittu työpaikkaselvityksen seurannasta, mutta purkutilaisuudessa sovitaan lopullisesti miten seuranta toteutetaan. Työterveyshenkilöstö voi myös ehdottaa lisäselvityksiä (esim. työtoimintalähtöinen suunnattu selvitys, ergonomiaselvitys, sisäilmaselvitys jne.), joista on hyvä keskustella vielä yhdessä esimiehen ja työyhteisön kanssa. Työpaikkaselvityksen ja PMM-esikysymysvastausten perusteella työterveyshenkilöstölle on voinut myös muodostua käsitys, joidenkin työntekijöiden terveydellisen tilanteen lisäselvittelyjen tarpeesta (esim. vastauksissa tulee esille väsymystä, uupuneisuutta, kyynisyyttä).

Työpaikka kirjoittaa tilaisuudesta oman muistion ja työterveyshuolto laatii työpaikalle HTTHK:n mukaisen raportin työpaikkaselvityksestä. Purkutilaisuudessa sovitaan, miten raportti työpaikalla käsitellään. Työterveyshuolto voi halutessaan käyttää apunaan raportin kirjoittamisessa "standardimallia" työtoimintalähtöisiä menetelmiä hyödyntävän työpaikkaselvityksen raportista (ks. alla). Raporttiin työterveyshuolto kirjaa oman asiantuntija-arvionsa työpaikan tilanteen terveydellisestä merkityksestä, omat toimenpide-ehdotuksensa ja työpaikkaselvityksessä sovitut työpaikan kehittämistoimenpiteet.

Johtopäätökset tehtyjen havaintojen terveydellisestä merkityksestä voidaan raportoida siten, että kerrotaan ensin yleiseen tutkimustietoon perustuvaa tietoa kyseisen toimialan/alan/koko organisaation (jos iso organisaatio) terveystilanteesta, mikä voi perustua esim. tilastoihin, tutkimuksiin, aikaisempiin selvityksiin. Sitten tuodaan esiin kyseistä työpaikkaa koskeva tieto, joka perustuu nyt tehtyyn selvitykseen ja muuhun työterveyshenkilöstön hankkimaan tietoon. Tämän perusteella voidaan tehdä sitten varsinainen terveydellisen merkityksen arviointi, jossa hyödynnetään riskimatriisia.

2.3 Viiden tapaamisen malli – suunnatussa työpaikkaselvityksessä

Leena Keränen, Tuula Syrjälä, Airi Tolonen ja Tanja Rokkanen

Työn sujuvuuden ja työn muutoksen kartoitusmenetelmistä esitellään seuraavana viiden tapaamisen malli. Mallista on aiemmissa lähteissä käytetty myöskin vaihdellen nimityksiä ”työlähtöinen työpaikkaselvitys” (Mäkitalo ja Paso 2008) tai 3-5 tapaamisen malli 3-5T (Mäkitalo 2010).

Viiden tapaamisen mallia voidaan työterveyshuollossa käyttää suunnatun työpaikkaselvityksen menetelmänä työpaikan tarpeen mukaan, usein perusselvityksen perusteella. Mikäli perusselvityksessä tulee esille, että työpaikalla on meneillään/tapahtunut muutoksia, jotka kuormittavat työntekijöitä, voidaan tällä menetelmällä tehdyn suunnatun työpaikkaselvityksen avulla selvittää tarkemmin näiden muutosten vaikutuksia työntekijöiden terveyteen sekä rakentaa toimivia toimenpide-ehdotuksia. Suunnatulla työpaikkaselvityksellä pyritään myöskin vähentämään kuormitusta ja edistämään terveyttä tukemalla työtoiminnan kehittämistä.

Keskeneräisen muutoksen aiheuttama kuormitus näkyy arkityössä esimerkiksi työyhteisöä häiritsevinä erimielisyyksinä työn sisällöstä ja toteuttamistavoissa. Työn tekemiseen liittyvien ongelmien syitä voidaan hakea itsestä, työkavereista tai toisen ammattiryhmän edustajista. Myös johtaminen ja esimiestyö voivat herättää ristiriitoja.

Tarve suunnattuun työpaikkaselvitykseen voi tulla esille myös työterveyshuollon vastaanotoilla, yhteydenotoissa työpaikalta, toimintasuunnitelmapalaverissa työpaikan johdon (havainnot kasvavista tai korkeista sairauspoissaololuvuista, viestit työn henkisestä kuormittavuudesta, kiireestä, työtahdin kiristymisestä ja jatkuvista ylitöistä), tai työsuojelun aloitteina.

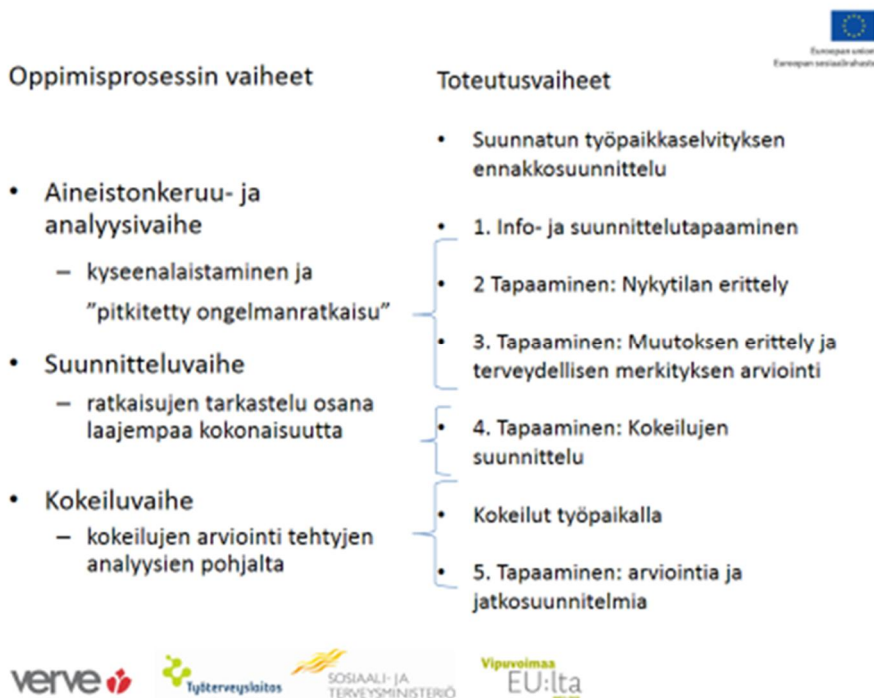
Viiden tapaamisen mallia voidaan käyttää myös ennaltaehkäisevästi silloin, kun tiedetään, että yrityksessä, organisaatiossa tai työpaikalla on tulossa muutoksia, joihin todennäköisesti tulee liittymään häiriökuormitusta tai kohdehyvinvoinnin muutoksia. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi palvelun kysynnän muutos tai toive palvelujen monipuolistamiseen joko palvelun käyttäjän tai tilaajan taholta, saman tai eri organisaatioiden yksiköiden yhdistymiset, asiakasmäärän tai henkilöstömäärän huomattava lisäys, tiedossa olevan muutoksen suunnittelu (organisaatiomuutos, tietojärjestelmän uusiminen tms.), uusiin tiloihin muuton yhteydessä halutaan uudistaa toimintaa ja palvelujen järjestämisen muutos tai selvittely. Asiakasorganisaatiolla ja työ-terveyshenkilöstöllä on usein kokemuksia vastaavista tilanteista, joissa on esiintynyt lisääntyneitä sairauspoissaoloja tai vastaanottokäyntejä, työilmapiiirin ja tuotannon heikentymistä jne. Viiden tapaamisen mallilla työterveyshuolto tukee

esimiestyötä ja niitä työyhteisön ponnistuksia, joilla tavoitellaan työterveyden ja työhyvinvoinnin edistämistä muutoksissa oppimisen ja kehittämisen keinoin.

Viiden tapaamisen mallilla tuetaan, kuten paikallisen muutoksen mallillakin (PMM, ks. edellä), työyhteisön työn hallintaa ja toimijuutta ja niiden myötä työterveyttä ja työhyvinvointia. Työn sujuvuuden ja työn muutosten kartoitusmenetelmänä viiden tapaamisen malli menee syvemmälle ja fokusoidummin työyhteisön työtoimintaan kuin PMM-prosessi. Viiden tapaamisen malli vaatii myös sekä työterveyshuollon että työpaikan henkilöstöltä enemmän resursseja kuin PMM-prosessi.

Prosessi

Viiden tapaamisen mallin perusrakenne sisältää työterveyshuollon ja työpaikan edustajien yhteisen suunnittelun, aineistonkeruun ja 3-5 työpaikalla tapahtuvaa tapaamista välitehtävien. Kuten PMM-prosessi, viiden tapaamisen malli on esimiehen ja työterveyshuollon ohjaama työyhteisön, esimiehen ja työterveyshuollon yhteinen oppimisprosessi. Oppimisprosessin vaiheet ovat analyysi-, suunnittelu- ja kokeiluvaihe (ks. kuva 2). Tapaamisten kesto voi vaihdella kahdesta kolmeen tuntiin, ja niiden väli voi vaihdella viikosta 2-3 viikkoon. Pidempi väli tapaamisten välillä voi vähentää työskentelyn intensiteettiä ja tuloksia. Selvityksen aikataulu sovitaan suunnittelupalaverissa, johon osallistuvat työterveyshuollon, työpaikan johdon, esimiesten ja työntekijöiden (ml. työsuojelu) edustajat. Kartoitusmenetelmästä on tehty variaatioita tapaamisten lukumäärän ja toteutustavan eri piirteiden (välineet, osallistujat jne.) suhteen ja tässä esitetään viidestä tapaamisesta muodostuva kartoituksen perusmalli.



Kuva 2. Oppimisprosessin vaiheet viiden tapaamisen mallissa.

Oppimisprosessin ensimmäinen askel on aineistonkeruu työn sujuvuudesta ja työhyvinvoinnin liittymisestä työhön. Sillä on kolme tavoitetta: häiriöiden ja niiden hyvinvointivaikutusten tunnistaminen, häiriöiden taustalla vaikuttavan yhteisen toimintatavan tunnistaminen sekä toimintatavan kyseenalaistaminen.

Aineistonkeruussa kiinnitetään erityistä huomiota työn sujuvuudessa esiintyviin häiriöihin, hankaluuksiin, ongelmiin jne. On havaittu, että terveyden ja työhyvinvoinnin ongelmat liittyvät useasti juuri tällaisiin tilanteisiin. Näiden havaintojen perusteella työterveyshuolto arvioi toiminnan häiriöiden terveydellistä merkitystä häiriöiden aiheuttaman lisätyön ja emotionaalisten seurausten kuormittavuuden kautta. Työn sujuvuutta koskevan aineiston yhteisen tutkimisen tavoitteena on myöskin saada tekijät tunnistamaan ja joiltakin osin kyseenalaistamaan nykyinen toimintatapa. Kyseenalaistaminen on osa oppimisprosessia, kun sen avulla syntyy ymmärrys siitä, että toiminta tai toiminnan joku osatekijä on muuttunut niin, että nykyinen toimintatapa ei joiltain osiltaan tai kokonaisuudessaan riitä. Oppimisprosessin ensimmäinen vaihe virittää ja motivoi tekijöitä oman työhyvinvoinnin ja toiminnan tutkimiseen ja kehittämiseen.

Oppimisprosessin seuraava askel on nykytilanteen analyysi. Havaitut työtoiminnan häiriö- ja ongelmatilanteet sekä niihin liittyvät työhyvinvoinnin ongelmat eritellään ja niitä tarkastellaan suhteessa vallitsevan toimintatavan periaatteisiin. Tässä voi käyttää apuna toimintajärjestelmän mallia. Yhteisen jäsentämisen avulla tunnistetaan, millaiset ovat toiminnan kohde, tekijät, välineet, työnjako, säännöt ja yhteisö, ja minkä osatekijöiden välisestä epäsuhdasta tai ristiriidasta tilanteen ongelmallisuus voisi johtua. Pitkitetty ongelmanratkaisu tässä vaiheessa tarkoittaa sitä, että oppimisprosessissa ei kannusteta häiriöiden välittömään ratkaisemiseen, vaan analyysin eri vaiheissa pyritään tunnistamaan häiriöitä synnyttäviä ja ylläpitäviä toiminnan eri osatekijöiden välisiä kehitysjännitteitä. Näin esimiehet ja työyhteisö kykenevät luomaan kestävämpiä ratkaisuja.

Oppimisprosessin kolmas askel on yhteisen analyysin tekeminen työpaikan työtoiminnan kehityksestä ja työpaikan toimintakonseptin meneillään olevasta muutoksesta niin työhyvinvoinnin kuin työtoiminnankin näkökulmista. Toiminnan kehityksen analyysin tavoitteena on ensinnäkin muodostaa käsitys työtoiminnan kehitysvaiheista, erityisesti edellisen vakiintuneen vaiheen mallista (eli edellisestä toimintakonseptista). Siirtymiä kehitysvaiheesta toiseen ja niihin liittyviä työhyvinvoinnin ilmiöitä voidaan mallittaa muutossyklin mallin avulla. Toiseksi toiminnan kehityksen analyysin tavoitteena on muodostaa yhteinen tulkinta siitä, missä vaiheessa muutossykliä työpaikan työtoiminta on tällä hetkellä. Yhdistämällä nykytilanteen analyysi kehitysanalyysiin saadaan sellainen nykyhetken ongelmien ja työhyvinvoinnin tulkinta, joka perustuu toiminnan kehitykseen. Syntyy käsitys siitä, miltä osin työpaikan toiminta on edennyt epätahdissa; jotkut toiminnan osatekijät ovat jäänteitä vanhasta toimintatavasta ja samaan aikaan jotkut osatekijät edustavat jo uutta, erilaista toimintatapaa. Kolmanneksi toiminnan kehityksen analyysin tavoitteena on auttaa työterveyshenkilöstöä ja työyhteisöä arvioimaan yhdessä toimintaa ja sen muutosta työterveyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Miten kohdehyvinvointi on muuttunut ja miten se näkyy työntekijöiden terveydessä ja työhyvinvoinnissa? Minkälaista häiriökuormitusta esiintyy ja kuinka merkittävää se on terveydellisestä näkökulmasta?

Oppimisprosessin neljäs askel on toiminnan lähikehityksen jäsentäminen (ennen – nyt – tuleva) ja kehityshaasteiden paikantaminen. Tavoitteena on yhteisesti tunnistaa sellaisia ratkaisuja kehityshaasteisiin, jotka samalla tukevat toimintakonseptin muutosta ja vähentävät työyhteisön kuormitusta tai edistävät terveyttä. Tässäkin vaiheessa kehitystyöhön osallistuu työyksikön ja esimiesten yläpuolella olevaa johtoa. Tavoitteena on luoda vuoropuhelu johdon asettaman strategian sekä työtoiminnan arjesta muodostetun analyysin, tunnistettujen kehityshaasteiden ja työntekijöiden näkemysten kanssa. Vuoropuhelu luo pohjaa toimintakonseptin muutosta ja kuormitusta vähentävien ja terveyttä edistävien ratkaisujen löytämiseen.

Viides askel oppimisprosessia on tavallaan ”kokeellinen”. Työpaikka tutkii toiminnan muutokselle ja kehitykselle löydettyjä ratkaisuja kokeiluilla, joista käytetään nimeä kehittämissokeilut tai muutoksokeilut. Kokeilut ja niiden suunnittelu ovat täysin esimiehen ja työyhteisön vastuulla. Kokeiluun voidaan ottaa esimerkiksi uusia työvälineitä tai toimintatapoja, uudenlainen työnjako-ratkaisu tai laajana kokonaisuutena uusi toimintamalli. Etenemismallin nimittäminen ”kokeelliseksi” korostaa sitä, että uuden ratkaisun (uusi työväline, toimintatapa jne.) ei tarvitse olla heti valmis, vaan sitä voidaan ensin testata ja tutkia käytännössä. Vasta konkreettisen kokeilun avulla paljastuvat usein esimerkiksi ne vanhan toimintatavan piirteet, jotka asettuvat ristiriitaan uuden ratkaisun kanssa ja vaativat lisäkehittämistä.

Oppimisprosessin viimeinen askel on arviointi. Arviointi kohdistuu sekä tehtyihin kehittämiskokeiluihin, niiden vaikutukseen työterveyteen ja työhyvinvointiin, että kokeilujen edessä niistä tehtyihin alustaviin analyysihin. Arvioinnissa yhtenä tärkeänä näkökulmana on myös se, minkä-laista jatkokehittämistä tarvitaan ja miten toimivaksi osoittautuneet kokeilut vakiinnutetaan arjen työtoimintaan.

Keskeiset käsitteet:

- häiriöt, työn sujuvuus, häiriökuormitus, terveydellisen merkityksen arviointi
- toimintatapa, toimintakonsepti, kehitysristiriidat, muutossykli
- oppimisprosessi, kyseenalaistaminen, mallitus, lähikehityksen vyöhyke

Toteutus vaiheittain

Tästä eteenpäin käsitellään viiden tapaamisen mallin jokainen vaihe (tapaaminen), tapaamisen tarkoitus ja sisältö, käytettävissä olevat välineet sekä tavoitellut tulokset, osallistujat, työterveyshuollon ennakko työ ja osallistujien välitehtävät. Kohteena olevan työyksikön tilanteesta ja aikaisemmin tehtyjen selvitysten perusteella voi arvioida mitä välinearsenaa lista kussakin kartoituksessa käytetään.

Suunnitteluvaihe

Tarkoitus: päätöksen tekeminen siitä, tehdäänkö suunnattu työpaikkaselvitys viiden tapaamisen mallilla, ja jos tehdään niin tapaamisessa sovitaan, mihin selvitys kohdennetaan (mikä toiminnallinen kokonaisuus, esim. yksikkö, osasto).

Osallistujat: työterveyshuolto, työpaikan johdon, esimiesten ja työntekijöiden (ml. työsuojelu) edustajat.

Työterveyshuollon ennakko työ:

valmistella toiminnan muutosta ja jaksamishaasteita kartoittavat yritys- haastattelukysymykset diaksi (ks. edellä 1.1. Työtoimintalähtöiset kysy-

mykset) tai lähettää ne ennakkoon suunnitteluun tuleville työpaikan edustajille, koota työterveyshuollon tilastotiedot sairauspoissaoloista, sairausvastaanottotoiminnasta ym. tilaisuudessa tarvittavat tiedot.

Sisältö: työyksikön/yrityksen jaksamishaasteet, työtoiminta, toiminnan muutos, työpaikkaselvitys oppimisprosessina, mihin selvitys kohdennetaan.

Tavoiteltava tulos:

alustava näkemys työterveyden ja työhyvinvoinnin haasteista, yksikön toiminnasta ja sen muutoksista; työpaikkaselvityksen soveltuvuus yksikön tilanteeseen ja työpaikkaselvityksen kohdentaminen sekä jatkosuunnitelma ja aikataulu.

Suunnittelupalaverissa tehdään ennakkotietojen, yrityshaastattelun (tarvittaessa) ja keskustelun pohjalta päätös siitä, toteutetaanko suunnattu työpaikkaselvitys viiden tapaamisen mallilla. Keskustelussa työterveyshuolto voi informoida kartoituksen sisällöstä ja toteutuksesta, jotta työpaikan edustajat saavat paremman käsityksen siitä, onko menetelmä tarpeellinen/ hyödyllinen työpaikan käsillä olevassa tilanteessa.

Jos selvitys päätetään toteuttaa, suunnittelutilaisuudessa sovitaan mihin toiminnalliseen koko-naisuuteen selvitys työpaikalla kohdennetaan, mistä syistä ja millaisin tavoittein. Tällainen toiminnallinen kokonaisuus voi olla esimerkiksi sairaalaorganisaatiossa tietty hoitosasto tai muun työorganisaation tietystä toiminnallisesta kokonaisuudesta vastaava tiimi tai työryhmä. Kannattaa varautua siihen, että kohdentaminen ei välttämättä ole helppoa ja itsestään selvää. Vaarana on kohdentaa selvitys liian laajoihin (koko tuotantoketju, koko työpaikka) tai liian suppeisiin (jokin työpiste, jokin ammattiryhmä) työkokonaisuuksiin. Oleellista on hakea työstä sellaista toiminnallista kokonaisuutta, jossa toimivat tekijät muodostavat toimintayhteisön yhteisen työn kohteen kautta. Kaikissa töissä tämäkään ei ole selkeästi löydettävissä. Kohdentaminen on joka tapauksessa tehtävä aineistonkeruun kohdentamiseksi sekä sen päättämiseksi keiden tulisi osallistua kartoituksen tekemiseen. Joskus toiminnalliset kokonaisuudet hahmottuvat vasta kartoituksen tuloksena, mikä on sinänsä tärkeä tulos kartoituksesta.

Suunnittelussa sovitaan siis ketkä osallistuvat kaikkiin kartoituksen työpaikkatapaamisiin ja mihin tapaamisiin osallistuvat johdon ja mahdollisesti muiden tahojen, kuten työsuojelun edustajat/ edustajia. Suunnittelutapaamisessa on tärkeää korostaa sitä, että työpaikkaselvityksen tapaamisiin on hyvä osallistua kaikkien niiden, jotka selvityksen kohteeksi valittua työkokonaisuutta tekevät. Työterveyttä ja työhyvinvointia verottavat ongelmat eivät useinkaan koske vain yksittäisiä työntekijöitä tai satunnaista tilannetta, vaan koko työryhmän ym. tai jopa koko työyhteisön yhteistä toimintatapaa.

Suunnittelussa muodostetaan yhteinen käsitys selvityksen kulusta, aikataulusta, rooleista ja vastuista. Sovitut asiat kirjataan muistioon, joka lähetetään kaikille suunnitteluun osallistuneille. Suunnittelussa sovitaan siitä, miten, millä tavalla ja missä tehdään jokaisen työpaikkatapaamisen jälkeen yhteenveto toteutumasta esimiehen kanssa ja orientointi seuraavaan tapaamiseen. Yhteenvedossa on tärkeää saada esimiehen arvio tapaamisen tuotoksesta ja keskeisistä asioista, mutta myös arvioida yhdessä sitä, jäikö jotain käsittelemättä, tavoittamatta, puuttumaan. Näin saadaan työpaikkaselvityksen eteneminen ja tuotokset kytkettyä esimiestyöhön. Suunnittelun jälkeen aloitetaan työpaikkatapaamiset sovitun aikataulun mukaisesti.

Ensimmäinen työpaikkatapaaminen

Tarkoitus: motivointi & orientointi oman työn tutkimiseen, osallistaminen yhteiseen työskentelyyn sekä aineistonkeruusta sopiminen

Osallistujat: työterveyshenkilöstö, työpaikkatapaamisiin osallistuvat yhteisessä suunnittelussa selvityksen kohteeksi valitun toiminnallisen kokonaisuuden kaikki työntekijät ja esimies (esim. osasto, työryhmä, tiimi).

Työterveyshuollon ennakotyö:

1. tapaamisen eli infotapaamisen ohjelma ennakkoon jakoon selvitykseen osallistuvan yksikön yhteyshenkilön kautta. Esimiehen osallistumisen varmistaminen, ja esimiehen ohjaus puheenvuoron sisällöstä.

Sisältö: viiden tapaamisen mallin idea, tarkoitus ja rakenne; työyksikön haasteet (ilmiongelmät); aineistonkeruusta sopiminen, jatkotyöskentelystä sopiminen.

Tavoiteltava tulos:

alustava yhteinen käsitys työn haasteista/ongelmista, aineiston keruun suunnitelma aikatauluineen. Tth/ sovittu henkilö kirjaa asiat tapaamisen muistioon.

Ensimmäisessä työpaikkatapaamisessa osallistujat orientoidaan aluksi selvityksen ideaan, tarkoitukseen ja etenemiseen. Orientointi voi edetä niin, että esimies tai työterveyshuolto kiteyttää, miksi selvitys katsottiin tarpeelliseksi ja sitten työterveyshuolto esittelee, mistä viiden tapaamisen mallissa on kyse. Hyväksi käytännöksi on havaittu, että työterveyshuolto valmistelee orientointia varten diaesityksen (Liite 2), joissa esitellään esimerkiksi seuraavia asioita:

- työelämän suuri murros ja miten se haastaa tuotantokonseptien ja toimintatapojen muutoksiin
- miten muutokset aikaansaamat häiriöt, ylimääräinen työ ym. aiheuttavat terveyden ja työhyvinvoinnin ongelmia (kohdehyvinvointi ja häiriökuormitus)
- selvityksessä tarkastellaan sitä miten työn häiriöt kytkeytyvät työyhteisön toiminnan muutokseen
- selvityksen tuloksena muodostuu terveydellisen merkityksen arviointi, työterveyshuollon toimenpide-ehdotukset ja sellaiset työpaikan esimiehen johdolla suunnitellut kokeilut tai toteutetut muutokset työn tekemisessä, jotka ratkaisevat sekä työhyvinvoinnin ongelmia ja häiriökuormitusta että toiminnan kehityksen keskeneräisyyttä
- selvityksen vaiheet ja työskentelytapa.

Muistio: työskentelytavan osalta on tärkeää sopia, että jokaisen tapaamisen sisältö ja tulokset kirjataan aina muistioon. Muistion kirjaajana voi olla työterveyshuolto, mutta muistiota voi laatia myös työpaikan edustaja. Muistion laatija sovitaan jokaisen tapaamisen aluksi. Muistio lähetetään jokaisen tapaamisen jälkeen tapaamisen osallistujille ja työpaikan johdon, työsuojelun yms. edustajille.

Ensimmäiseen tapaamiseen kuuluu esimiehen puheenvuoro, jossa esimies esittelee työpaikkaselvityksen tavoitteita ja sitä miksi tämä työpaikkaselvitys on työyhteisölle tärkeä. Esimiehen puheenvuoro voi olla joko ensimmäisenä tai heti työterveyshuollon orientoinnin jälkeen.

Ensimmäisessä tapaamisessa kartoitetaan seuraavaksi työyksikön haasteita ja ilmiöngelmia. Näiden kartoittamiseksi voidaan tehdä esimerkiksi ryhmätyö, jossa ryhmittäin pohditaan millaisia haasteita ja ongelmia työssä kohdataan ja mikä raskauttaa jaksamista. Ryhmätöiden tulokset kirjataan fläpille tai dialle. Tapaamisen päätteeksi suunnitellaan aineiston keruuta ja sovitaan aineiston keruun tavoista. Kerättävä aineisto valitaan aina selvityksen kohteena olevan työn luonteen mukaan. Aineiston on tarkoitus tuottaa työterveyden, työhyvinvoinnin, oppimisen ja nykytilanteen tulkintojen lähtökohdaksi työtoiminnan arki, päivittäiset tuotannolliset/ palvelu tapahtumat, arkinen työtoiminta sekä tietoa nykyisen toimintakonseptin peruseräpäätöistä ja toiminnan häiriöistä. Aineistonkeruun tavoitteena on dokumentoida yksittäinen, työprosessille tyypillinen tai muulla sovitulla tavalla kohdennettu toiminta tai jakso. Tyypillisiä aineistonkeruun muotoja ovat häiriöpäiväkirjat (liite 3), työpäiväkirjat (liite 3) ja haastattelut sekä tarvittaessa havainnointi ja videointi. Oleellista on osallistaa työyhteisön jäsenet mukaan aineistonkeruuseen, koska se motivoi työyhteisön jäsenet tutkimaan omaa työtään.

Aineistonkeruu voidaan kohdentaa esimerkiksi:

- tiettyyn ajanjaksoon (työvuoro, päivä, viikko)
- tiettyyn asiakkaaseen tai asiaan (kokonainen tapahtuma vaihe vaiheelta)
- tavanomaiseen/ tyypilliseen työn kohteeseen

- uudentyyppiseen tai vaikeaan työn kohteeseen (uudet haasteet näkyviin, uusi palvelu/ tuote, pullonkaula, kipupiste tuotannossa)
- ”tyyppitekoon”, toiminnan tarkoituksen ja tuloksen kannalta keskeiseen tapahtumaan (esimerkiksi työsuojelutarkastajan työssä työpaikkatarkastus, lääkärin työssä vastaanottokäynti).

Aineistonkeruu voidaan toteuttaa haluttaessa kevyemmin ns. ongelmataulukolla (jota voidaan tarvittaessa täydentää muilla aineistonkeruumenetelmillä). Ongelmataulukkoon pyritään saa-maan kuvauksia häiriöitä ja ongelmia ja niihin liittyneitä tunteista viimeisen vuoden, parin ajalta (liite 3). Lisäksi ongelmataulukkoon pyydetään ideoita, kuinka vastaajan kuvaama ongelma voitaisiin jatkossa ratkaista. Ensimmäisessä tapaamisessa työpaikan henkilöstölle esitellään ongelmataulukko ja esimerkein esitellään sen täyttö. Henkilöstö täyttää ongelmataulukon yksilö-työnä joko ensimmäisessä tapaamisessa tai palauttaa sen työterveyshenkilöstölle sovittuun päivämäärään mennessä.

Työterveyshuolto koostaa kerätystä aineistosta toiseen tapaamiseen niin kutsutun peiliaineiston (aineistopeilin). Peiliaineistoon on tärkeää nostaa kerätystä aineistosta esiin sellaisia aineistonäytteitä, jotka kertovat sellaisista toiminnan häiriöistä, jotka ilmiselvästi liittyvät toiminnan muutokseen, rassaavat jatkuvasti työntekijöitä tai aikaansaavat toistuvasti tai tuntevia viivästyksiä, hankaluuksia, konflikteja, suunnittelemattomia ylitöitä jne. Aineistopeili kootaan valikoiduista aineistonäytteistä (häiriökuvauksia, työpäiväkirjan otteita, prosessikuvauksia, haastatteluotteita), kaikkea ei voi eikä ole tarpeen näyttää, koska peiliaineiston analysoinnin tarkoituksena on sysätä työyhteisön oppimisprosessia eteenpäin. Jos on käytetty ongelmataulukkoa, siihen kirja-tuista ongelmista työterveyshenkilöstö voi muodostaa alustavia toimintajärjestelmämallituksia. Tavallisesti kaikki ongelmataulukoissa esille tulleet häiriöt hyödynnetään; oleellista on mistä teoista/toiminnoista häiriöt kertovat. Työyhteisön itsensä tehtävä on arvioida seuraavassa tapaamisessa, mitkä teot/toiminnot ja niihin liittyvät häiriöt ovat oleellisia.

Kyseenalaistaminen toisessa työpaikkatapaamisessa käynnistyy parhaiten, jos aineistopeili on puhutteleva; ohjaa kohtaamaan ja tunnistamaan nykyisen toimintatavan ongelmallisia piirteitä.

Toinen työpaikkatapaaminen

Tarkoitus: nykyisen toiminnan häiriöiden erittely ja jäsentäminen peiliaineiston ja tehtävien avulla sekä välityöskentelystä sopiminen (historiatehtävä ja tarvittaessa esimiesten konseptihaastattelusta sopiminen)

Osallistujat: tth, työpaikkatapaamisiin osallistuvat yhteisessä suunnittelussa selvityksen kohteeksi valitun toiminnallisen kokonaisuuden kaikki työntekijät ja esimies.

Työterveyshuollon ennakotyö:

peiliaineiston kokoaminen kerätystä aineistosta ja niihin liittyvien tehtävien valmistelu; historiatehtävän valmistelemine ja kopiointi osallistujille 3. tapaamista edeltäväksi välitehtäväksi.

Sisältö: nykyisen työtoiminnan ongelmallisten, työn sujumista häiritsevien asioiden tunnistaminen ja paikallistaminen toimintaan.

Tavoiteltava tulos:

yhteinen käsitys toiminnan häiriöistä ja niiden luonteesta, häiriöiden liittäminen toimintaan. Tth/ sovittu henkilö kirjaa asiat tapaamisen muistioon.

Toista työpaikkatapaamista varten työterveyshuolto valmistaa työstä kootusta aineistosta osallistujille peiliaineiston sekä tehtäväksi annon työtä koskevan aineiston tutkimiseen. Peiliaineisto on valikoitu kooste kootusta työnkulkua kuvaavasta aineistosta. Koosteen kokoamisen perusteet voivat vaihdella. Se voi pyrkiä antamaan kokonaiskuvan tuotannon eri vaiheista, kimaran oletetuista häiriöistä tuotannon aikana tai toteutetun tuotannon tai palvelun ydinkohdan erotettuna muusta materiaalista. Ongelmataulukkoa käytettäessä yleensä kaikki ongelmataulukon häiriöt hyödynnetään alustavissa toimintajärjestelmäkuvauksissa.

Toisen tapaamisen sisältönä on työstä kootun aineiston yhteinen jäsentäminen. Ennen peiliaineiston esittämistä on syytä kerrata liitteen 2 kuva ”kaksi tapaa käsitellä häiriöitä työyhteisössä”, jotta häiriöiden käsittely ei suistu syyttelyyn, syyllisten etsimisen tai haitallisten yleistysten tekemisen tielle. Peiliaineiston tutkimiseen työyhteisö saa esimiehen ja työterveyshuollon rakentamia tehtäväksi antoja. Tehtäväksi antojen avulla häiriöt ja niiden seuraukset työterveydelle ja työhyvinvoinnille nostetaan keskusteluun, niitä luokitellaan ja eritellään (liite 4). Myös välittömiä ratkaisuideoita kerätään ja käsitellään. Kun häiriöitä luokitellaan ja mietitään, mihin toiminnan osatekijään häiriöt liittyvät, voidaan jo tässä tapaamisessa tehdä alustava toiminnan mallitusta, jos siihen on aikaa ja se tuntuu luontevalta (liite 4). Peiliaineiston tutkimisen tarkoituksena on tuottaa osallistujille ymmärrys siitä, kuinka toiminnan rakenteet ja toimintamalli säätelevät toimintaan osallistuvien tekoja ja aikaansaavat toiminnan häiriöitä. Mallituksen aluksi työterveyshuolto esittelee toimintajärjestelmämallin (liite 4). Mallitus ei ole tässä tapaamisessa kuitenkaan vielä välttämätön ja voidaan jättää kolmanteen tapaamiseen. Toisena teemana tapaamisessa on luoda ainakin alustavaa kuvaa siitä toimintakonseptista, johon toiminta pääosin tällä hetkellä perustuu. Tämä edellyttää, että tapaamisessa osallistujia ohjataan toimintakonseptia kuvaavien teoreettisten mallien käyttöön.

Vaihtoehtoinen tapa on toisessa tapaamisessa kerrata ensin toimintajärjestelmän rakenne (liite 4). Sen jälkeen työterveyshenkilöstö esittelee ongelmataulukon häiriöryväksistä tul-

kitsemiaan toimintajärjestelmä(kolmio)kuvauksia. Tämän jälkeen työyhteisön jäsenet työstävät pienryhmissä kolmioita edelleen työterveyshenkilöstön tehtäväksiannon perusteella (mm. Onko kolmiona kuvattu teko/toiminta ja siinä esitetyt häiriöt merkittäviä työyksikön työn kannalta? Puuttuuko kolmiosta jotain? jne.) Pienryhmät esittävät tuotoksensa muulle työyhteisölle ja työterveyshenkilöstölle ja kolmioita täydennetään tarvittaessa vielä lisää, osa kolmioista voidaan yhdistää ja jotkut asiat voidaan todeta niin vähäpätöisiksi (tai nopeasti ratkaistaviksi), ettei niistä ole tarve käsitellä enää jatkossa.

Toisen tapaamisen päätteeksi työterveyshuolto kertoo kolmannen tapaamisen tarkoituksesta ja sisällöstä, erityisesti siitä, miksi pitää tarkastella toiminnan muutosta historiallisesti. On tärkeää korostaa, että tässä toisessa tapaamisessa esille nostettuja ja luokiteltuja häiriöitä tulkitaan muutoksen keskeneräisyytenä – ei korjattavina vikoina ja siksi muutosta on tärkeä tarkastella ja ymmärtää yhteisesti. Sen jälkeen suunnitellaan osallistujien kanssa yhdessä välitehtävä, joka liittyy työpaikan toiminnan tärkeimmissä osatekijöissä eri aikakausina tapahtuneiden muutosten tunnistamiseen ja kuvaamiseen (liite 5). Yksi tapa on esitellä historialakana (Liite 5) ja sopia miten se täytetään (yksilö- vai ryhmätyönä) ja minikälaisilta ajanjaksoilta. Tässä yhteydessä voidaan myös kertoa esimiehille tehtävästä konseptihaastattelusta (Liite 5) ja siitä, miten se liittyy toiminnan jäsentämiseen ja kehittämiseen.

Kolmas työpaikkatapaaminen

Tarkoitus: Vastaus kysymykseen: Mikä muutos/millainen kehitys työyksikössä on meillä?

Osallistujat: tth, työpaikkatapaamisiin osallistuvat yhteisessä suunnittelussa selvityksen kohteeksi valitun toiminnallisen kokonaisuuden kaikki työntekijät ja esimies.

Työterveyshuollon ennakotyö:

2. tapaamisen tuotoksen kiteytys, alustava toiminnan mallitus (toimintajärjestelmämalli), historiapeilivalmistelu enakkotehtävän pohjalta

Sisältö: 2. tapaamisen tuotoksen kiteytys ja kertaus edellisen kerran mallinnuksista, toiminnan kehityksen tutkiminen historia-aineiston ja keskustelun avulla, alustava muutoksen jäsentäminen. Valmistautuminen 4. tapaamiseen. Väilyöskentelystä sopiminen: lähikehityksen visiointi (esimiehen valmisteltu puheenvuoro tai muu tehtävä 4. tapaamisessa käsiteltäväksi).

Tavoiteltava tulos:

yhteinen ja alustava käsitys toiminnan muutoksesta (mistä mihin toiminta on muuttumassa) ja muutokseen liittyvistä häiriöistä, alustava jäsenyys toiminnan häiriöistä ja toimintajärjestelmämalliin (mahdollinen, ei välttämätön). Tt/ sovittu henkilö kirjaa asiat tapaamisen muistioon.

Kolmannen tapaamisen aluksi työterveyshuolto kiteyttää toisen tapaamisen keskeiset tulokset. Mikäli toisessa tapaamisessa ei tehty mallitusta, kiteytyksen yhteydessä käsitellään sitä, mihin toiminnan osatekijään häiriöt liittyvät ja tehdään toiminnan alustava toiminnan mallitus.

Kolmannen tapaamisen keskeisenä sisältönä on käsitellä ja mallittaa käsittelyn kohteena olevan työtoiminnan muutosta ja kehitystä välitehtävänä tuotetun aineiston avulla. Työskentelyssä edetään aiemmista toimintakonsepteista nykyiseen vaiheeseen. Tavoitteena on ymmärtää, minkä toimintakonseptin muutoksesta mihin tulevaisuuden toimintakonseptiin nyt on kyse, ja missä muutoksen vaiheessa nyt ollaan. Luonnehdintaa siitä, mistä mihin toiminta on muuttumassa, voidaan tehdä sanallisena kuvauksena tai voidaan myös tehdä tuotantokonseptien perusmallin (luku 1 ja liite 1) avulla alustavaa jäsenyystä muutoksesta. Työyhteisö voi myöskin jäsentää työtoimintansa muutoksen vaihetta muutoksen syklimallin avulla (liite 6). Teoreettisten työvälineiden ohjattu käyttö edistää kehityksestä oppimista. Työskentelyn tarkoituksena on luoda näkymää siihen, miten aineistossa edellisessä tapaamisessa havaitut häiriöt tai ongelmat liittyvät nyt meneillään olevaan muutokseen ja mikä nykyisessä toimintatavassa on vanhaa ja mikä edustaa uutta. Tapaamisen päätteeksi annetaan välitehtävä neljänteen tapaamiseen. Väli-tehtävänä voi olla sellaisen tulevaisuuden visiointitehtävä, jossa nykyisen käytännön ongelmat ja ristiriidat on ratkaistu tai nelikenttä, johon hahmotellaan toiminnan kohteen muutosta (laajenemista) nykyisestä kohti uutta vaaka-akselille ja tekijöiden muutosta (laajenemista, verkottumista) nykyisestä kohti uutta pystyakselille (liite 7).

Toinen vaihtoehto on, että ennen kolmatta tapaamista työterveyshenkilöstö yhdistää työyksikön jäsenten etukäteen täyttämät historialakanat yhdeksi lakanaksi. Kolmannessa tapaamisessa työyksikön jäsenet pelkistävät pienryhmissä historialakanan jokaisen rivin muutamaksi sanaksi/lauseeksi, josta käy esille muutos (esim. "ennen työvälineinä oli kynä, ja paperi, nyt käytössä on keskeneräiset atk-ohjelmat"). Pienryhmien tuotoksista tehdään muutoksen jäsenyys toimintajärjestelmämalliin yhteisessä keskustelussa. Jos se on ajallisesti mahdollista, niin kolmannen tapaamisen lopussa (muussa tapauksessa neljännessä tapaamisessa) voidaan toimintajärjestelmän muutokseen peilata esimiesten konseptihaastattelun tuloksia.

Toisen ja kolmannen tapaamisen sisällöt voivat myös vaihtaa paikkaa. Voidaan myös lähteä liikkeelle muutoksen jäsentämisestä ja edetä sitten aineistonkeruun kautta nykytoiminnassa näkyviin häiriöihin ja niiden kuormittavuuteen.

Neljäs työpaikkatapaaminen

Tarkoitus: vastata kysymykseen - mikä on työyksikön kehityksen suunta tulevaisuudessa, mitä tekemällä toisin vähentäisi arjessa tunnistettuja häiriöitä ja veisi työyksikön kehitystä eteenpäin?

Osallistujat: tth, työpaikkatapaamisiin osallistuvat yhteisessä suunnittelussa selvityksen koh-teenksi valitun toiminnallisen kokonaisuuden kaikki työntekijät ja esimies + johdon edustaja.

Työterveyshuollon ennakotyö:

3. tapaamisen pohjalta kiteytys/jäsennys toiminnan muutoksesta (toimintakonsepteista): toiminta ennen – nyt, välitehtävän kooste, kokeilusuunnitelmapohja

Sisältö: nykyisen toiminnan mallittaminen: ongelmien tarkastelu suhteessa vallitsevan toiminnan periaatteisiin – minkä toiminnan osatekijöiden välisiin suhteisiin ongelmat liittyvät, terveydellisen merkityksen arviointi, visio uudesta toimintatavasta, ratkaisuvaihtoehtojen tunnistaminen, jotka voisivat eteenpäin toiminnan kehitystä ja ratkaisisivat työkuormitusta tai edistäisivät terveyttä, konkreettisen kokeilusuunnitelman työstäminen

Tavoiteltava tulos:

toiminnan muutoksen jäsennys, kehityshaasteiden paikannus toimintajärjestelmään, terveydellisen merkityksen arviointi, konkreettinen kokeilusuunnitelma (mitä tehdään, missä aikataulussa, kuka vastaa kokeilusta, miten kokeilua seurataan, mistä aineistoa kokeilusta arviointiin) Tth/ sovittu henkilö kirjaa asiat tapaamisen muistioon.

Neljännessä tapaamisessa työterveyshenkilöstö ohjaa vetämään yhteen aikaisempien tapaamisten tulokset (nykytilan häiriöiden, historian ja esimiesten konseptihaastattelun analyysien tulokset) ja mallintaa ne toimintajärjestelmän avulla. Mallinnusta täydennetään tarvittaessa työ-yhteisön kanssa käydyn keskustelun avulla. Myöskin havaittujen häiriöiden ja muutosten terveydellisestä merkityksestä voidaan keskustella. Varsinaisesta terveydellisen merkityksen arviosta työpaikkaselvityksen raportissa vastaa kuitenkin työterveyshuolto.

Neljännessä tapaamisessa luodaan konkreettinen perusta kokeilusuunnitelman tekemiselle. Tämä edellyttää sekä pitemmän tähtäimen vision (uusi toimintakonsepti) hahmottamista

että nykypäivässä näkyviin häiriöihin ja niiden terveydellisen merkityksiin (riskit ja terveyden edistäminen) vastaamista. Tapaamiseen pyydetään johdon edustajaa (voi olla myös esimies) käyttämään toiminnan tulevaisuutta koskevan visiopuheenvuoron, josta yhteistä visiomallia voidaan rakentaa ja käydä siitä keskustelua. Oppimisen ohjaajan tärkeä apuväline on lähikehityksen vyöhykkeen käsite, jolla tarkoitetaan sitä kokeiluilla saavutettavissa olevaa etenemistä nykyisestä toiminnasta kohti visioitua uutta toimintakonseptia tai osin jo olemassa olevan konseptin nykyistä parempaa toteutumista työtoiminnassa. Tapaamisessa suunnitellaan neljännen ja viidennen tapaamisen välillä toteutettavat muutos- (kehittämiskokeilut, joiden tarkoituksena on tutkia kehityksen mahdollisuuksia. Yksi keskeinen tekijä kokeilujen suunnittelussa ja valinnassa on, että ne paitsi ratkaisevat nykyisen toiminnan ongelmia ja ristiriitoja, niin myös vähentävät tärkeimmiksi arvioituja terveydellisiä riskejä. Kokeilujen suunnittelun vastuu on esimiehellä, mutta työterveyshenkilöstönkin tehtävä on huolehtia, että suunnitellut kokeilut ovat oleellisia ristiriitojen ratkaisemisen ja terveydellisen merkityksen kannalta. Jos alkuvaiheessa käytettiin ongelmataulukko-menetelmää (liite 3) kerättiin myös työntekijöiden ideoita ongelmien ratkaisemiseksi. Näitä ideoita peilataan nyt analysoituihin ristiriitoihin ja keskustellaan ratkaisevatko ideat ristiriitoja. Usein työyhteisö joutuu toteamaan, että osa ideoista on sinällään hyviä, mutta ne eivät ratkaise nykyisiä ristiriitoja ja eivät vie toiminnan kehitystä haluttuun suuntaan. Useimmiten kehittämiskokeiluihin joudutaankin kehittämään aivan uusia ideoita. Kehittämiskokeilut ovat työpaikan omaa toimintaa ja ovat esimiehen vastuulla. Neljännessä tapaamisessa työterveyshenkilötön on kuitenkin tärkeä tukea sitä, että kokeiluista sovitaan hyvin yksityiskohtaisesti: mitä kokeilussa tehdään, perustelut, kuka tekee, millä aikataululla, miten kokeilua seurataan (dokumentoidaan) ja kuka siitä vastaa.

Neljännen tapaamisen jälkeen, kokeilujen toteuttamisen aikana, pidetään pidempi väli ennen viidettä työpaikkatapaamista.

Viides työpaikkatapaaminen

Tarkoitus: arvioida kokeilujen vaikutukset / seuraamukset toiminnan, työterveyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta

Osallistujat: tth, työpaikkatapaamisiin osallistuvat yhteisessä suunnittelussa selvityksen kohteeksi valitun toiminnallisen kokonaisuuden kaikki työntekijät ja esimies + johdon edustaja.

Työterveyshuollon ennakotyö:

kokeiluista kerätyn aineiston valmistaminen, osallistujien kanssa sopiminen siitä, kuka kertoo ja miten (sisältö + ajankäyttö) kokeilujen toteutumasta (tarvittaessa myös ohjaus kokeilujen kertomiseen tapaamisessa)

Sisältö: kiteytys toiminnasta tehdystä analyysistä, kehityshaasteista ja kokeilusta, kokeilujen arviointi ja jatkotyöskentelystä sopiminen

Tavoiteltava tulos:

koko viiden tapaamisen ja kokeilujen vaikutukset/seuraamukset/ selvityksen kohteena olleen yksikön toimintaan eri tahojen näkökulmista (työntekijät, esimiehet, johto, työterveyshuolto) ja arvioituihin työterveysriskeihin tai siihen, miten kokeilut vaikuttavat terveyttä edistävästi, työterveyshuollon tuki jatkossa - yhteys työ-terveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Tth/sovittu henkilö kirjaa asiat tapaamisen muistioon.

Viidennen tapaamisen sisältönä on arvioida toteutettuja kokeiluja seuraavista näkökulmista: a) onnistuivatko kokeilut ratkaisemaan aineistopeilissä näkyneitä häiriöitä, b) minikälaisia vaikutuksia kokeiluilla oli työterveyteen ja työhyvinvointiin c) mitä uusia kehittämisen paikkoja kokeilujen sujuminen paljasti, d) onko kokeilujen pohjalta syytä tarkistaa tehtyä kuvaa meneillään olevan muutoksen sisällöstä tai vaiheesta ja e) millaista jatkokehittämistä tarvitaan.

Raportointivaihe

Viiden tapaamisen malli raportoidaan noudattaen esimerkiksi HTTHK-oppaassa esitettyä raportointitapaa. Siitä on työstetty myöskin työn sujuvuuden ja työn muutosten kartoitusmenetelmille sovitettu oheinen ehdotus.

1. Selvityksen kohde, tekijät ja ajankohta

- mihin työpaikan toiminnoista selvitys ja kehittämistyö kohdistui
- tapaamisiin osallistuneet työpaikan ja työterveyshuollon toimijat
- ajanjakso neuvotteluvaiheesta kokeilujen arviointiin

2. Selvityksen tarve ja tavoite

(tämä kirjattava etukäteen työpaikkaselvityksen tekemistä edeltävissä neuvotteluissa, kirjataan yhteisesti sovitussa muodossa)

Selvityksen tarve perustuu (valitaan ja täydennetään seuraavista)

- sairauspoissaolotietoihin, joiden mukaan ...
- työterveyshuollon aikaisempiin selvityksiin (mihin), joissa ...
- työterveyshuollon saamiin tietoihin (missä saatu), joiden mukaan ...
- tietoon työpaikalla tehdyistä selvityksistä (esim. ilmapiirikysely), joiden mukaan ...
- työpaikalla esille tulleista tiedoista (johdon, työntekijöiden, työsuojeluvaltuutetun), joiden mukaan...
- työssä tapahtuneisiin / tapahtuviin muutoksiin, joiden vuoksi työn fyysistä / psyykososiaalista kuormittavuutta on syytä tarkemmin selvittää

(perusselvitys ei sinänsä vaadi erityistä kirjattua tarvetta, mutta jos tarpeita on tiedossa, kannattaa nekin kirjata)

3. Käytetyt selvitysmenetelmät

- kuvataan mitä tiedonkeruumenetelmiä on käytetty, kenen toimesta ja milloin:
 - Haastattelu (montako, x hlöä)
 - Havainnointi (milloin xx.xx. 2010)
 - Videointi (milloin xx.xx.2010)
 - Työpäiväkirja, häiriöpäiväkirja (x hlöä, xx.xx. – xx.xx. 2010)
 - Työyhteisöpalaverit (xx.xx., xx.xx., xx.xx. 2010)
 - Toimintajärjestelmä –mallinnus
 - Toiminnan historiallinen analyysi

4. Havaitut myönteiset asiat ja toimivat ratkaisut

- kuvataan aineistossa ja tapaamisissa esille tulleet
 - sujuvat asiat,
 - toimivat ratkaisut,
 - meneillään jo olevat kehittämistoimet sekä
 - esille tulleet toimijoiden yksilölliset ja yhteisölliset ponnistelut nykyisten häiriöiden ylittämiseksi

5. Keskeiset tulokset tärkeysjärjestyksessä

- suullisesti ilmoitetut ongelmat
- kootussa aineistossa (ks. raportin kohta 3 Selvitysmenetelmät) esille tulleet häiriöt
- muutosanalyysissa esille tulleet työn tavoitteiden muutokset ja niihin liittyvät kohdehyvinvoinnin ongelmat

6. Johtopäätökset työolojen terveydellisestä merkityksestä

- arvio selvityksessä esille tulleiden toiminnan häiriöiden/kehitysjännitteiden kuormittavuudesta ja kuormittavuuden terveydellisestä merkityksestä. Arviossa kannattaa hyödyntää riskinarviointitaulukkoa

7. Toimenpide-ehdotukset tärkeysjärjestyksessä

- sovitut toiminnan kehittämiskokeilut kirjataan tähän
 - voidaan myös mainita toimenpide-ehdotuksen yhteydessä (sovittu toteuttavaksi: sisältö, aikataulu, vastuuhenkilöt)

8. Lisäselvitysten tarve

- tarve muihin kohdennettuihin työpaikkaselvityksiin (työhygieniä, ergonomia, tapaturma-vaara)
- tarve uusiin työtoimintalähtöisiin selvityksiin

- tarve terveystarkastuksiin (työtoimintälähtöiset, MAT, muut)

9. Seuranta

- sovittujen toimenpide-ehdotusten arviointi (ketkä, milloin, miten, tiedonkulku)
- tarpeet toimintasuunnitelmaan

LÄHTEET

Engeström, Y. (1987). Learning by expanding. An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-konsultit

Engeström, Y. (1995, 2002) Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

Gerlander, E.-M., S. Hakulinen ja M. Poikonen (2003). Työterveyshuolto muutospaineiden keskellä omaa työtään kehittämässä. Työterveyslääkäri, 21, 378-382.

Heikkilä, H. (2009). Työterveyshuolto työpaikan kehittämisvoimavarana – näkökulmia kouluhyvinvointipajan kokeiluvaiheesta. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Aikuiskasvatustieteen ja työn kehittämisen maisteriohjelma. Pro gradu –tutkielma.

Launis K, Pihlaja J (2005) Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. KONSEPTI –toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 2(1) Copyright © 2005, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyohyvinvointi_ja_toimintakonseptien_muutokset.pdf

Launis, K., Schaupp, M., Koli, A & Rauas-Huhtanen, S. (2010). Muutospajaohjaajan opas. Helsinki: Tykes, raportteja 71.

Mott, L. (1992). Systemudvikling. Kobenhavn: Handelshojksolen.

Muukkonen, R. ja Rokkanen, T. (2008) Tilastotiedon välityksestä kohti strategista kumppanuutta – johdon ja työterveyshuollon tapaamiset Helsingin kaupungin opetusvirastossa. Työterveyslääkäri, 26(4): 67-72

Mäkitalo, J. (2005). Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu: University of Oulu.

Mäkitalo J Työn muutos ja työhyvinvointi. Kirjassa: Martimo K-P, Antti-Poika M ja Uitti J (toim.) (2010) Työstä terveyttä. Kustannus Oy Duodecim. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Mäkitalo, J. & Paso, E. (2008). Työ, työ, työ. Työtoimintälähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Verve, Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsingin yliopisto. Kalevaprint.

Mäkitalo, J. Paso, E. (toim.) (2011) Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. STM, ESR, Verve, Työterveyslaitos. Helsinki

Määttänen, E., M. Poikonen ja T. Rokkanen (2007). Työn sujumisen ja muutoksen tutkiminen osana koulujen työpaikkaselvitystä. Työterveyslääkäri, 25, 85-91.

Oksa P, Lappalainen J, Liuhamo M, Naumanen P, Nyberg M, Savinainen M ja Vorne J (2011) Pien-yrityksen työturvallisuus ja työterveysriskien hallinta. Työterveyslaitos. Suomen Printman Oy. Hyvinkää.

Paso E, Mäkitalo J ja Palonen J (toim.) 2001 (ja 2005). Viimeinen tykykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola. Art-Print Oy.

Rokkanen, T., M. Poikonen ja E. Määttänen (2007a). Työpaikkaselvitys muutoksessa ja muutoksen vaikutukset työterveyshenkilöstön omaan työhyvinvointiin: osa 1. Työterveyslääkäri, 25, 87-91.

Rokkanen, T., M. Poikonen ja E. Määttänen (2007b). Työpaikkaselvitys muutoksessa ja muutoksen vaikutukset työterveyshenkilöstön omaan työhyvinvointiin: osa 2. Työterveyslääkäri, 25, 80-84.

Rokkanen, T. ja K. Launis (2008a). Mitä työterveyshuollon välineet tavoittavat pienyrityksestä? Osa I: nykyiset välineet. Työelämän tutkimus, 6, 17-29.

Rokkanen, T. ja K. Launis (2008b). Mitä työterveyshuollon välineet tavoittavat pienyrityksestä? Osa II: tulevaisuuden välineet. Työelämän tutkimus, 147-158.

Victor, B. & Boynton, A. (1998). *Invented here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*. Harvard Business School Press. Boston.

Virkkunen J ja Ahonen H (2008) Oppiminen muutoksessa – uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Infor.

Vygotsky, L.S. (1978). *Mind and Society*. Cambridge: Harvard University Press.

3 HENKILÖKOHTAISEN TYÖN MIELEKKYYDEN JA TYÖN MUUTOSTEN KARTOITUS

Heli Heikkilä, Tuula Syrjälä ja Leena Keränen

Työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat tapaavat henkilökohtaisesti esimiehiä ja työntekijöitä erilaisten terveystarkastuksien ja työterveyshuoltona järjestetyn sairaanhoidon yhteydessä. Tässä yhteydessä myös työn muutoksiin liittyvät henkilökohtaiset jaksamisongelmat voivat nousta esiin.

Tähän yksilötyön haasteeseen on työtoimintalähtöisen otteen piirissä kehitetty erityinen menetelmä "henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitus". Aiemmin tästä menetelmästä on käytetty nimitystä "työlähtöinen terveystarkastus". Jotkin työterveysyksiköt ovat nimenneet saman menetelmän "yksilön työhyvinvointikartoitukseksi".

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän tarkoituksena on tukea työntekijän työ- ja toimintakykyä ohjaamalla työntekijää tunnistamaan oman työnsä mielekkyyden lähteitä ja jaksamisen haasteita sekä tarkastelemaan niitä suhteessa työyksikön muutokseen (liite 8). Tavoitteena on käynnistää henkilön ammatillisen työhyvinvointisuunnitelman laatiminen, jonka pohjalta hän rakentaa ammatillisesti mielekästä tulevaisuutta työpaikan työtoiminnan muutoksessa. Uutta tässä henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmässä on se, että siinä yksilön työ- ja toimintakykyä tarkastellaan suhteessa työn muutoksiin ja työhistorian aikana tapahtuneeseen ja meneillään olevaan ammatilliseen kehitykseen (Mäkitalo 2010).

Menetelmän lähtökohtana on näkemys, että työpaikan työterveys - ja -hyvinvointi-ilmiöt kietoutuvat työpaikan (palvelu)tuotannolliseen toimintaan ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Muutos koskettaa aina myös yksittäistä työntekijää ja töitä, joita hän on tottunut ja motivoitunut tekemään. Tästä seuraa, että jokaiselle yksittäiselle työntekijälle muodostuu – enemmän tai vähemmän tietoisesti - suhde meneillään olevaan toimintaan ja sen muutokseen (liite 8). Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän tilannekohtaisen hyödyn ja soveltuvuuden näkökulmasta on tärkeää ottaa huomioon, että tilanne ei välttämättä jäsenny yksittäiselle työntekijälle tai esimiehelle muutoksena - varsinkaan muutoksena, johon täytyisi muodostaa esimerkiksi työhyvinvoinnin ja ammatillisen kehityksen parantamiseksi jokin erityinen suhde tai uusi näkökulma. Muutos voi jäsentyä myös niin, että huomataan vain, että työhön tulee uusia elementtejä samalla kuin vanhoja karsiutuu pois. Saattaa olla niinkin, että työntekijä ei välttämättä edes kiinnitä huomiota muutoksiin ulkopuolelleen, vaan tunnistaa muutoksen ainoastaan voinnissaan ja työssä jaksamisessaan. Tällä tavalla muutos tunkeutuu tietoisuuteen tunteena siitä, että kaikki ei ole niin kuin pitäisi.

Voinnin ja jaksamisen ongelmille annetaan eri yhteyksissä erilaisia selityksiä. Työyhteisössä vallalla olevat selitysmallit, tuttavien kertomat seikat, median välittämät asiat ja myös työterveystutkimuksen selitysmallit auttavat tulkitsemaan, miksi kaikki ei ole niin kuin pitäisi. Sosiaalisesti leviävät selitysmallit ovat usein populaareja yleistyksiä, tyyliin ”ikäntyminen”, ”huono johtaminen”, ”ikävä työilmapiiri”, ”huono työkyky” ja ”liikaa töitä”.

On melko tavanomaista, että tilanteessa, jossa yksittäinen työntekijä kamppailee jaksamisensa kanssa, hän hakee itselleen työyhteisössään vallalla olevan tulkintakehikon selittämään itselleen ja muille sitä, miksi voi työssään huonosti. Jaksamisongelmia voidaan myös turhaan medikaloida. On inhimillisesti ymmärrettävää hakea mieltä ja selitystä omalle kokemukselle. Näillä selityksillä ei kuitenkaan ole välttämättä tekemistä niiden henkilön kokemien konkreettisten tapahtumien ja tapahtumakulkujen kanssa, joista huono olo työssä on tullut, eivätkä ne silloin johda ratkaisujen löytymiseen. Tämän kaltaisista selityksistä voi pahimmillaan muodostua konkreettisia ratkaisuja estävä ”rautahäkki”. Jos työntekijän kertomus olonsa syistä otetaan vain annettuna ja sitä empaattisesti vahvistetaan, hänelle voidaan näin tehdä karhunpalvelus. Hän saa kyllä osakseen ymmärrystä, mikä sinänsä on hyvä, mutta samalla hän jää sen kertomuksen vangiksi, johon hän alun perin päätyi apua hakemaan.

Tämän vuoksi tarvitaan välineitä, joiden avulla autetaan työntekijää löytämään paremmin todellisuutta vastaavia ja ratkaisuihin johtavia selityksiä ja kyseenalaistamaan alkuperäiset selityksensä. Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän ideana on antaa asiakkaalle (ja myös työterveyshenkilöstölle) välineitä nähdä tilanne toisin, kun hän pääsee jäsentämään ammatillista kehitystään kohdehyvinvoinnin näkökulmasta (liite 8) ja suhteuttamaan oman kehityskulkunsa meneillään olevan työn muutoksen kehityskulkuun.

Käyttötarkoitus

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmää voidaan käyttää tilanteissa, joissa tiedetään työpaikalla meneillään olevan muutoksen aiheuttavan väsymystä, tyytymättömyyttä tai vastarintaa tai kun ennakoidaan tulossa olevan muutoksen olevan jollekin työyksikölle tai ammattiryhmälle vaikea. Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän tarve saattaa hyvin tulla esille sairastuvuudella, kun esimerkiksi ilmenee, että jaksamisen ongelmien taustalla on työtoimintaan liittyviä seikkoja.

Menetelmän käyttö terveystarkastusprosessissa voidaan myös kytkeä osaksi ja toteuttaa ajallisesti lähellä työtoimintälähtöisin menetelmin toteutettua työpaikkaselvitystä silloin, kun työpaikkaselvityksessä on noussut esiin yksilöllisen työkyvyn tukemisen tarve muutuvassa työssä. Tällöin työpaikkaselvitysprosessia voidaan jatkaa kohdennetuilla työtoimintälähtöisillä menetelmillä hyödyntävillä terveystarkastuksilla.

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmä

- auttaa yksilöä tulemaan tietoiseksi oman työpaikan toiminnan muutoksesta ja tarjoaa käsitteelliset välineet muutoksen jäsentämiseen
- auttaa jäsentämään omaa työhyvinvointia ja jaksamishaasteita työn mielekkyyden, työ-paikan toiminnan muutoksen, omien kiinnostuksen kohteiden ja ammatillisen kehityksen näkökulmasta
- tuottaa uusia näkökulmia tulkita omaa työtilannetta
- tuloksena suositusten sijaan sellainen konkreettinen ammatillinen työhyvinvointisuunnitelma tai toteutettuja muutoksia, jotka tukevat toimijuutta ja parantavat omaa ammatillista tilannetta sekä kohdehyvinvointia
- on tarkastuksen sijasta ohjattu oppimisprosessi
- tuottaa prosessin, jossa työntekijän esimies kytketään suunnitellusti mukaan työntekijän tueksi tämän kehityssuunnitelman rakentamisessa ja muutosten aikaansaamisessa
- työterveyshuolto toimii prosessissa työterveyden ja työn välisen suhteen asiantuntijana.

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän prosessi

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän perusrakenne sisältää työterveyshuollon ja esimiehen suunnittelun sekä 2-3 tapaamista välitehtävien.

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmä on työntekijän työhyvinvointia ja omaa ammatillista kehitystä yhteen kytkevä työterveyshuollon ohjaama oppimisprosessi. Menetelmän taustalla on toiminnan teoriasta ja kehittävästä työntutkimuksesta johdettu kohdehyvinvoinnin rakentumisen ja siihen vaikuttamisen teoria ja menetelmäperusta (Mäkitalo 2005).

Oppimisen kohteena on työntekijän työhön liittyvä hyvinvointi ja ammatillinen kehitys suhteessa meneillään olevaan työn muutokseen.

Oppimisprosessin päävaiheet ovat:

- oman työhistorian (ammatillisen kehityshistorian) ja työn henkilökohtaisen mielekkyyden erittely, ja / jossa apuna käytetään sovellettua mallia ekspansiivisen oppimisen syklistä nykyisessä toiminnassa (työn henkilökohtaisen mielen ja kohdehyvinvoinnin analysointi)
- työyksikön työn muutoksen ja oman ammatillisen kehityksen toisiinsa suhteuttaminen.

Tavoitteena on lisätä henkilön halua ja mahdollisuuksia vaikuttaa aktiivisesti omaan ja hänen koko yhteisönsä tilanteeseen ja työssä jaksamiseen. Osatavoitteita ovat 1) henkilön tuleminen tietoiseksi meneillään olevista kehityskuluista ja niiden nykyisestä vaiheesta, 2)

nykyiseen tilanteeseensa liittyvien kehittymishaasteiden ja -mahdollisuuksien tunnistaminen ja 3) toimijuuden vahvistuminen ja toiminta oman ja yhteisön tilanteen parantamiseksi.

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmä rakentuu menetelmällisesti kehittävän vuoropuhelun periaatteille (Mott 1992, Helle ym. 2002). Kehittävä vuoropuhelu ei tarkoita haastattelua (tiedon keruu), tarkastusta (oikein /väärin, hyvin/huonosti) eikä pelkkää empaattista kuunteluakaan (kanssakulkija). Kehittävässä vuoropuhelussa asiakas tuo vuoropuheluun omat kokemuksensa ja tämänhetkiset selitysmallinsa, ja vuoropuhelua ohjaava asiantuntija tuo asiakkaan kokemusta selventäviä kysymyksiä ja jäsentäviä teoreettisia työkalu-ja, joiden avulla asiakas voi asiantuntijan tuella tarkastella tilannettaan uudesta näkökulmasta.

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän sisältö ja tavoiteltavat tulokset yhdistävät työterveyttä ja työtä koskevaa tietoa ja toimintaa. Työtä koskevat sisällöt ovat niin konkreettisesti henkilön työhön liittyviä, että niistä päätösten tekeminen ilman esimiehen osallistamista keskusteluun ei ole järkevää. Jos esimies ei ole mukana, näkökulma henkilön työhön muodostuu liian yksipuoliseksi ja häneltä puuttuu merkittävin tuki oman ammatillisen työhyvinvointisuunnitelmansa toteutukselle. Esimiehen mukaantulon sopivin ajan-kohta on prosessin loppupuolella, kun henkilö tekee ammatillista työhyvinvointisuunnitelmaansa. Toisaalta esimies osallistuu prosessiin jo henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän suunnitteluvaiheessa, jolloin myös sovitaan konkreettinen loppu-vaiheen osallistuminen.

Oppimisprosessi toteutuu seuraavissa henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän vaiheissa:

1. Neuvottelu esimiehen kanssa
2. Infotilaisuus työpaikalla
1. Valmisteleva työskentely työterveyshuollossa
2. Ensimmäinen terveystarkastustapaaminen
3. Välityöskentely
4. Toinen terveystarkastustapaaminen
5. Jatkotyöskentely (eri vaihtoehtoja)
6. Raportointi

Keskeiset käsitteet:

- ammatillinen kehitys, työn muutos
- työn mieli ja mielekkyys, kohdehyvinvointi
- oppimisprosessi, kehittävä vuoropuhelu, ammatillinen työhyvinvointisuunnitelma

Toteutus: kahden tapaamisen malli

Seuraavassa kartoitusmenetelmän prosessi on kuvattu ajatellen tilannetta, jossa menetelmää käytetään terveystarkastusten sisältönä, ja jossa työterveyshuolto toteuttaa terveystarkastukset useammalle saman työyhteisön jäsenelle yksilöllisesti kahden tapaamisen mallilla. Jos menetelmää käytetään vain yksittäisen työntekijän kanssa, edetään periaatteessa samantyyppisesti. Esimerkiksi ryhmälle suunnattu infotilaisuus korvataan tapamalla/ informoimalla tarkastukseen osallistuva työntekijä.



1. Neuvottelu esimiehen kanssa

Neuvotteluvaiheessa tarkastellaan menetelmän avulla tehtävien tapaamisten tarvetta, kohdentamista ja tavoitteita suhteutettuna työpaikan tilanteeseen ja tarpeisiin.

Työterveyshuolto esittelee, millaisesta menetelmästä on kyse (ajallisesti, sisällöllisesti ja mitä prosessista tuloksena) ja mitkä ovat kunkin osapuolen roolit ja tehtävät prosessin aikana. Esimiestä voidaan myös haastatella joko samalla tapaamisella tai eri yhteydessä siitä, millaisia muutoksia työpaikan toiminnassa on tapahtunut ja mitä tiedetään olevan tulossa sekä miten hän arvioi näiden muutosten vaikutusta työntekijöiden työterveyteen ja -hyvinvointiin (vrt. työ-toimintälähtöisten työpaikkaselvitysten alkuvaihe, liite 5). Jos päädytään

terveystarkastusten toteuttamiseen/tarjoamiseen koko työyhteisölle, sovitaan myös työyhteisölle pidettävästä info-tilaisuudesta sekä siitä, seuraako henkilökohtaisia terveystarkastuskeskusteluja ensisijaisesti esimiehen ja työntekijän kahdenkeskinen tapaaminen vai koko työyhteisön ja esimiehen yhteiskeskustelu ja mikä on työterveyshuollon osuus näissä. Samassa yhteydessä sovitaan esimiehen tuesta työntekijöiden ammatillisiin työhyvinvointisuunnitelmiin ja muutosten aikaan-saamiseksi.

Rooleista

Esimiehen vastuulla on työntekijöiden alustavien ammatillisten työhyvinvointisuunnitelmien ohjaus, seuranta ja osallistuneiden mahdolliseen yhteiskeskusteluun osallistuminen. Työterveyshuollon rooli suhteessa yksilöasiakkaaseen on olla "oppimisprosessin ohjaaja" ja koko työ-yhteisön ja esimiehen tuki.

Vaitiolovelvollisuus on sama kuin työterveyshuollossa muutoinkin eli työterveyshenkilöstö ei kerro esimiehelle yksittäisten alaisten tilanteesta vaan nämä kertovat siitä itse haluamassaan määrin. Jos järjestetään koko työyhteisön yhteinen palaute- ja purkutilaisuus, voi työterveys-huolto nostaa esille asioita yleisemmällä tasolla esim. "aika moni nosti esille teeman X". Muu-toin työntekijä päättää itse, minkä verran jakaa ajatuksiaan ja miten.

Aikataulu ja päivämääristä sopiminen

Neuvottelussa sovitaan, milloin pidetään infotilaisuus työyhteisölle, milloin palautetaan ennakko-tehtävät ja milloin/ millä aikajänteellä olisi hyvä pitää terveystarkastustapaamiset.

2. Infotilaisuus työpaikalla (katso myös ohjeet työtoimintälähtöisin menetelmin toteutettujen työpaikkaselvitysten infotilaisuudesta)

Työntekijöiden kanssa käydään läpi samat perusasiat prosessista kuin esimiehenkin kanssa. Tärkeää on painottaa rooleja prosessissa ja luottamuksellisuutta: missään vaiheessa työterveyshenkilöstö ei kerro eteenpäin yksittäisten työntekijöiden asioita vaan ainoastaan koosteen yleisemmästä tilanteesta tai mahdollisesti useampien esille nostamista aiheista. Infotilaisuudessa ja terveystarkastustapaamisissa on tärkeää korostaa sitä, terveystarkastusprosessissa pyritään tavoitteellisesti muodostamaan työntekijää itseään motivoiva ammatillinen työhyvinvointisuunnitelma, joka tukee työntekijän toimijuutta ja työterveyttä muuttuvassa työssä. Tällöin on hyvin tärkeää, että työntekijä prosessin päätteeksi kykenee ja on motivoitunut käsittelemään ja kehittämään esimiehensä kanssa alustavaa kehityssuunnitelmaansa, joko yksin tai työterveyshuollon tuella.

Infotilaisuudessa työntekijöille jaetaan myös kartoitukseen liittyvät ennakotehtävät: oman työhistorian kuvaaminen ja nykyiseen työhön liittyvät kysymykset (liite 9). Nämä pyydetään palauttamaan työterveyshuollolle ennen ensimmäistä henkilökohtaista tapaamista.

3. Valmisteleva työskentely työterveyshuollossa

Mikäli työterveyshenkilöstö on tehnyt työpaikalle työpaikkaselvityksen työtoimintälähtösillä menetelmillä, käytetään selvityksessä tehtyä analyysia työpaikan toiminnan muutoksesta ensimmäisessä tapaamisessa, kun tarkastellaan terveystarkastukseen osallistuvan työntekijän kanssa työpaikan muutosta. Siinä tilanteessa, että selvityksiä ei ole tehty, on työterveyshuollon hyvä käydä esimiehen tai johdon edustajan kanssa keskustelu työpaikan toiminnasta ja sen muutoksesta. Tässä voi käyttää apuna esimerkiksi työtoimintälähtöisiä kysymyksiä (ks. edellä luku 1.1.). Oleellista on saada selville, mistä mihin toiminta näyttää muuttuneen tai olevan muutoksessa - mikä näyttää keskeiseltä? Muutoksen kiteyttämiseen voi käyttää liitteen 5 ennen – nyt (tuleva) -taulukkoa.

Työterveyshenkilöstö perehtyy asiakkaan ennakkotehtävävastauksiin ja kirjaa niistä valmiiksi tietoja terveystarkastuslomakkeille helpottamaan keskustelua varsinaisen tapaamisen aikana.

4. Ensimmäinen tapaaminen

Ensimmäisessä tapaamisessa keskustellaan ennakkotehtävän pohjalta henkilön työhistoriasta ja nykytilanteesta. Työhistoriassa erityistä huomiota kiinnitetään ammatillisen kehityksen käännekohtiin. Keskustelussa pyritään pelkistämään asiakkaan työhistoriasta toiminnan kohteet ja kohteiden muutokset (liite 10). Keskustelussa arvioidaan asiakkaan nykyistä ammatillista kehitysvaihetta syklillä eli millaista kehittymisaskelta asiakas juuri nyt elää. Seuraavaksi pyritään yhdessä jäsentämään millaisessa tilanteessa henkilö on nyt: mikä auttaa jaksamaan ja mikä taas ehkä vie enemmän voimia työssä. Olennaista on saada esille asiakkaan oma kokemus ja kuvaus tilanteesta, ja jäsentää siitä mitä työn kohteita asiakkaan kokemukset koskevat. Tämän jälkeen peilataan yhdessä henkilön tilannetta työssä meneillään olevaan muutokseen, josta työterveys-huolto on tehnyt ennakkoon kiteytetyn kuvauksen. Tämä keskustelu kirjataan lomakkeelle liitteellä 10.

Työterveyshenkilöstön tehtävänä on auttaa asiakasta kyseenalaistamaan mahdollinen yksipuolinen näkemyksensä ja palauttaa mahdolliset itseä tai muita syyllistävät tulkinnat uuteen tarkasteluun: Onko sittenkin kyse muuttuvasta työstä, joka edellyttää erilaisia työskentelytapoja ja ohjaa tekemään työtä erilaisen kohteen parissa kuin aiemmin on totuttu ja on tuntunut mielekkäältä? Tai onko työntekijän oma mielenkiinto suuntautunut jo muuhun kuin mihin nykyisessä työssä on mahdollista vaikuttaa? Työterveyshenkilöstö kirjaa tapaamisen aikana keskustelusta olennaisia kohtia lomakkeelle liitteessä 10, joista asiakas saa myös kopiot mukaansa. Asiakkaalle annetaan myös välitehtävä seuraavaa tapaamista varten (liite 11).

5. Välityöskentely

Asiakas saa ensimmäisen tapaamisen lopuksi välitehtävän (liite 11): hänen tulee pohtia, miten voisi viedä omaa tilannettaan eteenpäin ja edistää omaa työterveyttään - ja hyvinvointiaan. Asiakas laatii alustavan hahmotelman ammatillisesta työhyvinvointisuunnitelmastaan.

Työterveyshuolto valmistautuu asiakkaan toiseen tapaamiseen kertaamalla ensimmäisen tapaamisen kirjaukset ja pohtimalla, onko syytä tarkentaa jotakin kohtaa tai palata vielä työstämään jotain asiakkaan huolena tai haasteena esille tuomaa seikkaa ennen kehityssuunnitelman käsittelemistä.

6. Toinen tapaaminen (n. 2-3vkoa edellisestä tapaamisesta)

Toisen tapaamisen jälkeen on mahdollista jatkaa prosessia eri tavoin sen mukaan, mikä asiakkaan tilanne on ja mitä prosessin alkuvaiheessa on yhteisesti esimiehen ja työntekijöiden kanssa sovittu:

- prosessin läpikäynyt keskustelelee suunnitelmastaan esimiehensä kanssa ja saa tältä niin ikään apua ja vinkkejä asian läpiviemiseksi. Samalla esimies kuulee sen, mitä mahdollisesti useampi alainen nostaa esille: mille voitaisiin tai pitäisi tehdä jotain työpaikalla yhteisesti.
- Järjestetään yhteinen tilaisuus kartoitukseen osallistuneille työntekijöille ja esimiehelle. Näin päästään jakamaan näkemyksiä ja jos esimerkiksi nousee jokin yhteinen kehitystarve kaikilla esille, voidaan miettiä, mitä sille voisi tehdä yhdessä. Tilaisuudessa työterveyshenkilöstön tehtävänä on toimia sekä työyhteisön että esimiehen tukena - kukin työntekijä kertoo omalta osaltaan tilanteestaan sen verran kuin itse on valmis jakamaan. (Osapuolten roolien osalta vrt. Paikallisen muutoksen malli -menetelmän purkutilaisuus)
- Jos asiakas ei ole vielä valmis keskustelemaan esimiehen kanssa tai hänen tilanteensa on hyvä eikä vaadi jatkotoimia, prosessi voi päättyä toisen tapaamisen jälkeen. Mahdollisesta seurannasta voidaan sopia tapauskohtaisesti (esim. puhelinaika).
- Aina ei työntekijää motivoivaa ammatillista työhyvinvointisuunnitelmaa synny kehittämisen tarpeesta huolimatta. Silloin on tarpeen sopia työntekijän ja mielellään myös esimiehen kanssa siitä, milloin ja keiden toimesta tilannetta tarkastellaan uudelleen. Seuranta on tarpeen ammatillisen työhyvinvointisuunnitelman synnystä riippumatta myös silloin, kun ammatilliseen tilanteeseen liittyy selvä työssä jaksamisen ongelma tai sellaisen uhka.

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmä - prosessi (kolmen tapaamisen malli)

Terveystarkastuksen kolmen tapaamisen mallin sisältö on sama kuin kahden tapaamisen mallissa. Käsiteltävät asiat on vain jaettu useampaan tapaamiseen. Ensimmäistä tapaamista varten annettava välitehtävä valitaan usein niin, että se käsittelee työntekijän työhistoriaa. Toista tapaamista varten annettava välitehtävä koskee tällöin työpaikan toiminnan ja oman jaksamisen nykytilaa ja kolmannen eli viimeisen tapaamisen kulku on sama kuin kahden tapaamisen mallin toinen tapaaminen.

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutoksen kartoitus (3 tapaamista)

A: Työterveyshuollon ennakko työ –
toimintakonseptin muutoksen jäsentäminen

B: Tapaamisten sisällöt (3 tapaamista)

1. Työhistoria ja mikä työssäni on minulle mielekästä
Hlön ammatillinen kehitys ja nykyvaihe

2. Mitä työssäni tapahtuu nyt
Hlön työn ja jaksamisen nykytila (mielekkyyden)
Työyksikössä meneillään oleva muutos

3. Ammatillisen kehityksen tilanne
& työn muutos

Kehityssuunnitelma:
Mitä minun kannattaisi tehdä voidakseni paremmin
työssäni?
- Esimiehen osallistaminen:
hlö ja esimies; hlö, esimies ja tth (esim. esimies
osallistuu viimeiseen ½ tuntiin)

• Tth:n kirjaaminen/ raportointi

Ko. toiminnan konseptikiteytys

Työpaikan esimiehen kanssa tapaamisista sopiminen
& esimiehen loppuvaiheen osallistumisesta/
kehityssuunnitelman tukemisesta sopiminen.
Asiakkaan orientointi + ennakotehtävä: Työhistoria

1. Tapaaminen (60-90 min):
Ammatillinen kehitys, yhteys toiminnan muutokseen
ja nykytilanteeseen
Välitehtävä: Nykytilanne työssä

2. Tapaaminen (60-90 min):
Nykytilanteesta ja toiminnan muutoksesta,
nykytilanteen tarkastelu suhteessa muutokseen
Välitehtävä: Mitä tekemällä toisin edistän
työhyvinvointiani ja muutosta

3. Tapaaminen (60-90 min):
Kehityssuunnitelman täsmäntäminen ja
toteuttamisen askelmalli (liite 3) esimiehen tuella/
sovitaan mitä hlö käsittelee
analyysistään/suunnitelmastaan esimiehen
kanssa.
Tarvittaessa jatkotapaamisesta sopiminen (osallistujat?)

verve

Työterveyslaitos

SOSIAALI- JA
TERVEYSMINISTERIO

EUROPEAN
COMMISSION

7. Raportointi

Seuraavassa esitellään malli henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoituksen raportoinnin pohjaksi.

1. Esitiedot / henkilön työuran vaiheet:

Henkilö on toiminut työurallaanssa,ssa jassa. Hänen kiinnostuksen kohteensa työssä ovat olleet, ja

2. Nykyinen työ ja elämäntilanne

Hänen mielekkyyden lähteensä nykyisessä työssä liittyy ja onnistumiseen kanssa. Ammatillisessa kehityksessä hän matkallasta een -vaiheen ja -vaiheen väli-sellä alueella.

Henkilön nykyisessä työssä on tapahtunut seuraavia merkittäviä muutoksia:, ..., ja Kokonaisuutena arvioimme että kyse saattaa olla pitkäkestoisesta muutoksestastahen.

Henkilön työn mielekkyyden lähteet ja meneillään oleva työn muutos

- nivoutuvat hyvin yhteen siten, että
- eivät nivoudu parhaalla mahdollisella tavalla yhteen, sillä
- työn muutos on vienyt / viemässä pois / vähentämässä henkilölle tärkeällä osa-alueella toimimista / onnistumista (tai)
- henkilölle työn mielekkyyden kannalta tärkeitä ... ja ... ei voi (vielä) nykyisessä työssä toteuttaa
- Henkilön kokonaiselämäntilanteessa on työn ja työssä jaksamisen kannalta oleellista ja

3. Johtopäätökset

Käsiteltyjen asioiden perusteella henkilön työssä jaksamisen / työkuormituksen / työn mielekkyyden kannalta on oleellista

- o henkilön ammatillisessa kehityksessä havaittu ja / tai
- o työn muutoksen myötä syntynyt tilanne, jossa
- o henkilön elämäntilanteen ja työtilanteen suhde, jossa

4. Ammatillinen työhyvinvointisuunnitelma

- Henkilö keskustelee esimiehensä kanssa tilanteestaan ja suunnitelmastaan kokeilla työssäänhankkia lisätietoa ... luopua työssään ottaa vastuulleen ... kehittää yhteistyötä muuttaa tehtäviään... suunnitella työyhteisön kanssa
- Työterveyshuolto tukee henkilöä tulemalla mukaan...toteuttamalla
- Tilannetta

Organisaatiokirjaus

- mitä sovittiin esimiehen kanssa hlön esittämästä työhyvinvointisuunnitelman sisällystä:
- mikä on mahdollista, mikä mahdotonta, mitä täytyy muuttaa, mitä kannattaa vielä kehittää, mitä lisätä
- mitä hlö itse tekee, miten esimies tukee
- mitä esimies tekee

- mitä jatkossa, seurannan tarve

Henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmä sairausvastaanoton yhteydessä

Työtoimintälähtöisyyden kytkeminen sairausvastaanottotyöskentelyyn tarkoittaa työn muutoksen ja ammatillisen kehityksen huomioimista sairauksien työhön liittyvyyden arvioinnissa ja puuttumisessa siihen. Sairausvastaanotolla on mahdollista käyttää valikoidusti joitain henkilökohtaisen työn mielekkyyden ja työn muutosten kartoitusmenetelmän menettelytapoja ja välineitä. Erityisesti nämä voivat osoittautua hyödylliseksi tilanteissa, joissa selvittää työntekijän jaksamiseen liittyviä ongelmia.

Käyttökelpoisia ovat olleet työn muutoksen tarkastelu, muutoksen jäsentäminen toimintajärjestelmämallin avulla, työntekijän työhistorian tarkastelu ja työn mieltä luovien työn osa-alueiden ja niissä onnistumisen tarkastelu. Näiden käsittely tuottaa usein sellaista tulkintaa ja näkemystä työntekijän jaksamisongelmasta, että siitä keskusteleminen seuraavassa vaiheessa esimiehen kanssa voidaan kokea luontevaksi ja hyödylliseksi.

LÄHTEET

Helle M (2002) Yksilötyöstä työyhteisön kehittämiseen – kehitysvuoropuhelu paikallislehdessä. Työ ja ihminen 16 (2002):3, 246-269

Mott, L. (1992). Systemudvikling. Kobenhavn: Handelshojskolen.

Mäkitalo, J. (2005). Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulu: University of Oulu.

4 TYÖTOIMINTALÄHTÖINEN OTE TYÖTERVEYSHUOLLON TOIMINTASUUNNITELMASSA

Leena Keränen, Airi Tolonen ja Veijo Ojanaho

Työterveyshuollon toimintasuunnitelman tekeminen ja sen päivittäminen on keskeinen asiakasyrityksen ja työterveyshuollon vuorovaikutuksen foorumi. Työtoimintälähtöinen ote työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa nostaa keskiöön yrityksen toiminnan, toiminnan muutokset, toimintakonseptit ja niihin sisältyvät terveyden ja hyvinvoinnin haasteet ja mahdollisuudet. Nämä kysymykset auttavat tarkastelemaan millaista yhteistyötä työterveys-huollon ja asiakasyrityksen välillä tarvitaan, jotta toiminnan muutosten keskellä työ on sujuvaa, mielekästä ja edistää työterveyttä. Työtoimintälähtöiset näkökulmat toimintasuunnitelmaneuvoittelussa auttavat osaltaan siirtymistä asiantuntijavetoisesta suunnittelusta asiakastarvelähtöiseen, dialogiseen suunnitteluun.

Ideallisesti toimintasuunnitelmaprosessi etenee vaiheittain seuraavasti:

1. Taustatietojen kokoaminen ja jäsentäminen työterveyshuollossa
2. Taustatietojen kokoaminen ja toiminnan arviointi asiakasyrityksessä - toimintasuunnitelmaneuvoitteluun valmistautuminen
3. Toimintasuunnitelmaneuvoittelu
4. Seuranta ja arviointi

Molemmat neuvotteluosapuolet valmistautuvat toimintasuunnitelmaneuvoitteluun kokoamalla ennakkoon neuvottelussa tarvittavat tiedot.

Taustatietojen kokoaminen ja jäsentäminen työterveyshuollossa

Työterveystoiminnan lähtökohtana on työpaikan tarpeeseen perustuva toiminta (Manninen ym. 2007, 16). Tämä haastaa työterveyshuollon asiantuntijoita perehtymään juuri kyseisen yrityksen tilanteeseen.

Työterveyshuollossa yritystä koskevan tiedon kokoamisesta vastaa tavallisimmin yrityksen nimetty työterveyshenkilö. Yrityskohtainen tieto käsitellään ja jäsennetään moniammatillisesti sekä luonnostellaan alustava näkemys työterveystarpeesta ja työterveystoimenpiteistä.

Miten yrityskohtainen tieto tuotetaan?

Työterveyshuollon käytännön tieto kootaan toteutuneen työterveystoiminnan ja yritys yhteis-työn dokumenttien ja raporttien perusteella. Tämä edellyttää työterveyshuollolta yhte- näistä dokumentointi- ja raportointikäytäntöä.

Työtoimintälähtöisestä näkökulmasta tässä erityisesti nostetaan esille yrityksen toiminta- konseptiin, muutokseen liittyvä tieto sekä muutosten vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvin-vointiin. Tieto on dokumentoitu mm. työtoimintälähtöisten työpaikkaselvitysten ra- portteihin.

Työpaikalta kerättävä tieto laajentaa työterveyshuollon näkemystä työpaikan työterveysti- lanteesta. Tämä edellyttää yrityksen kanssa sovittuja tiedonhankinnan käytäntöjä ja väli- neistöä.

Yrityksiltä hankittavan tiedon sisältö voidaan rakentaa liitteen 12 taulukon ja ns. yrityshaas- tattelukysymysten (Liite 13) perusteella. Yrityshaastattelukysymykset sisältävät yrityksen toiminta-konseptiin, muutokseen ja työterveysvaikutuksiin liittyvät kysymykset. Niitä käy- tetään keskustelun teemoina toimintasuunnitelmaneuvoittelussa.

Toimialan ja sen riskien tieto edellyttää työterveyshuollolta toimialaan perehtyneisyyttä. Työtoimintälähtöisyys tuo toimialakohtaiseen tietoon työterveyshuollon käytettäväksi tyy- pillisen toimialan konseptimuutoksen ja kyseiseen muutokseen liittyvät tyypilliset häiriöt työterveyshaasteineen. Yrityksen tilannetta peilataan toimialakohtaiseen tietoon.

Taustatietojen perusteella luodaan kokonaiskuva yrityksen tilanteesta (toimintakonseptin muutos, työterveyshaasteet) moniammatillisesti. Samoin arvioidaan työterveystoiminnan toteutumaa ja vaikuttavuutta. Näiden perusteella tehdään alustava päivitetty versio uu- desta toiminta-suunnitelmasta.

Toimintasuunnitelma-asiakirjassa olevaan kuvaukseen asiakastoimipaikasta ja sen toimin- nasta, lisätään kuvaus yrityksen toimintakonseptista, sen muutoksesta ja siihen liittyvistä työterveys-haasteista.

Hyvä työterveyshuoltokäytäntö -kirjassa (Manninen et al. 2007, 79) on esitetty taulukko taustatietojen suunnittelun pohjaksi. Niiden lisäksi työtoimintälähtöisestä näkökulmasta esi- tetään kysymykset koskien työtoimintaa, toiminnan muutosta ja muutokseen liittyviä työ- terveyshaasteita (liite 12).

Taustatietojen kokoaminen ja toiminnan arviointi asiakasyrityksessä

Hyvä työterveyshuoltokäytäntö korostaa asiakaskeskeistä ja asiakastarpeeseen toiminta- tapaa. Tästä syystä asiakasyrityksen oma näkemys työterveystarpeista ja yhteistoiminta- käytännöistä, samoin kuin arvio toteutuneesta toiminnasta on edellytys asiakaslähtöiselle

yhteistoiminnalle. Toimintasuunnitelmaneuvoitteluun valmistautuminen varmistaa yrityksen toimijuutta, nostaa neuvottelun kohteeksi yrityksen toiminnan ja työterveystarpeet.

Yritystä koskeva tieto perustuu yrityksen omaan näkemykseen työterveystilanteesta ja -tarpeista. Yritys kokoaa näkemyksensä toteuttamiensa työhyvinvointikäytänteiden perusteella (esim. henkilöstökyselyt, henkilöstötilinpäätös, riskinarvioinnit).

Työterveystoimintaa koskeva tieto perustuu työterveystoimintaan liittyvään henkilöstön kokemustietoon, yhteistyöhön liittyvään tietoon (esim. työsuojelu, varhaisen tuen toimintamallit) ja tuotettuihin dokumentteihin. Työterveystoiminnan arvioinnin lähtökohtana on toimintasuunnitelmaan kirjatut tavoitteet ja niiden toteutuminen.

Työtoimintälähtöisestä näkökulmasta yrityksen kanssa sovitaan siitä, miten yritys valmistautuu toimintasuunnitelmaneuvoitteluun. Yritykselle lähetetään ennakoon valmistautumistehtävä, joka sisältää yrityshaastattelukysymykset (liite 13) ja työterveystoiminnan arviointiin liittyvät kysymykset. Samoin yritykselle lähetetään ennakoon toimintasuunnitelmaneuvoittelun esitys-lista.

Toimintasuunnitelmaneuvoittelu

Työtoimintälähtöisessä toimintasuunnitelmaneuvoittelussa puhutaan perinteisempien työterveyskysymysten lisäksi yrityksen toimintakonseptista, toiminnan muutoksesta sekä muutosten yhteydestä henkilöstön työhyvinvointiin.

Neuvottelussa lähdetään liikkeelle yrityksen tilanteesta, mitä yritys on tunnistanut työterveys-tarpeikseen omassa muuttuvassa toiminnassa. Työterveyshuolto puolestaan tuo esille omia havaintojaan, jotka täydentävät yrityksen tilannekuvausta. Arvioidaan yhdessä toteutunutta työterveyshuollon toimintaa. Näiden perusteella rakennetaan työterveyshuollon toiminnan tavoitteet ja toiminnan sisältö.

Seuranta ja arviointi

Työterveystoiminnan arviointi ja seuranta on sekä työterveyshuollon että asiakasyrityksen yhteinen tehtävä. Se toteutuu yhteistyössä vähintään kerran vuodessa toteutuvassa toiminta-suunnitelmaneuvoittelussa edellä kuvatun mukaisesti.

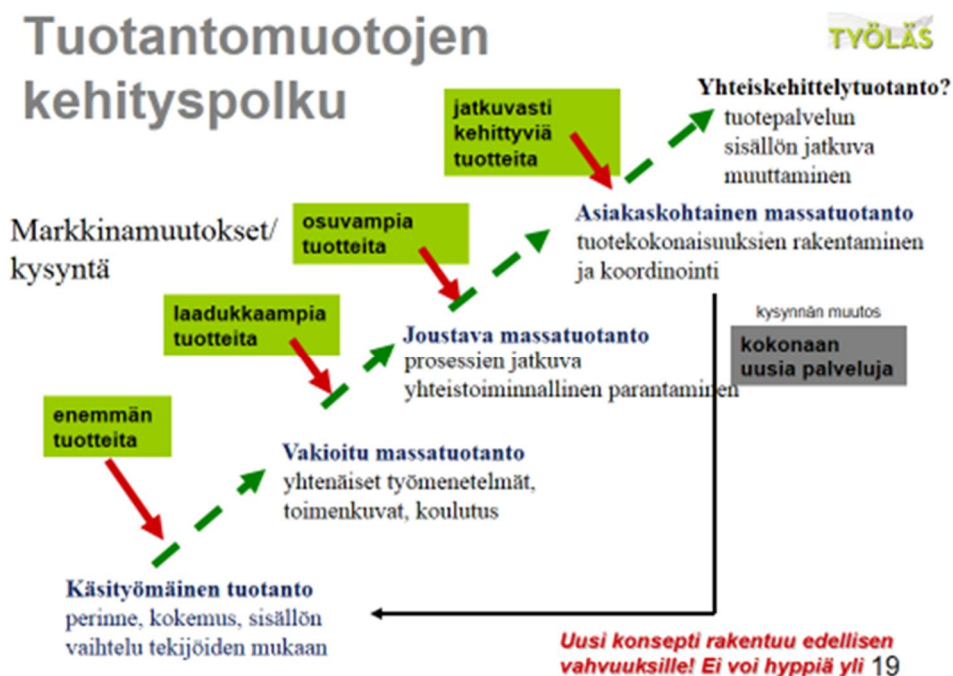
LÄHTEET

Manninen, P., Laine, V., Leino, T., Mukala, K., Husman, K. toim. (2007). Hyvä työterveys-huoltokäytäntö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyslaitos. Helsinki. 2007.

LIITTEET

Liite 1. Toimintakonseptien perusmallit ja niiden kehitys

(muokattu, Victor & Boynton 1998)



Tässä kuvassa kuvattu "tuotantomuotojen kehityspolku" on yksi mahdollinen väline arvioida mille konseptille työpaikan palvelujen tai tuotteiden tuotantomalli perustuu.

Kaikki palvelut ja tuotteet on alun perin tuotettu Käsityömaisella tuotantotavalla, jonka piirteitä on kuvattu kuvan vasemmassa alareunassa. Nykyäänkin moni arvostettu uniikkituote tai palvelu perustuu käsityömaiseen tuotantotapaan.

Kun markkinoiden tai kysynnän muutos on sen kaltainen, että palvelun tai tuotteen kysyntä lisääntyy, ei käsityömainen tuotantotapa kykene vastaamaan siihen kustannustehokkaasti, vaan on käynnistettävä siirtymä kohti Vakioitua massatuotantoa.

Tämä tarkoittaa käsityömaisen tuotantotavan ytimen eli perinteiden ja tekijöiden kokemuksen kiteyttämistä yhtenäisiksi työmenetelmiksi, standardeiksi, ja työn jakamista osakokonaisuuksiksi, joiden tekemiseen erikoistutaan. Tällä tavoin saadaan tuotettua suuria määriä tuotteita tai palveluita edullisesti, ja kyetään myöskin rekrytoimaan ja kouluttamaan uusia työntekijöitä nopeammin.

Kysynnän muuttuessa siten, että palveluiden tai tuotteiden laatu nousee merkittäväksi ostamista tai hankkimista sääteleväksi tekijäksi, joudutaan massatuotannosta siirtymään kohti Joustavaa massatuotantoa, mikä tarkoittaa työntekijöiden osallistamista massatuotannon prosessien jatkuvaan parantamiseen laatutyön ja laatupiirien avulla. Massatuotannon laadun kohottaminen ei muutoin ole mahdollista.

Joustava massatuotanto on hyvä tuotantomuoto niin kauan kunnes kysyntä muuttuu siten, että aletaan vaatia ja arvostaa palveluiden tai tuotteiden asiakaskohtaamista. Tämä vaatii jälleen uuteen tuotantomuotoon, asiakaskohtaiseen massatuotantoon eli massaräätälöintiin siirtymistä. Massaräätälöinti toteutetaan useimmiten pilkkomalla aiempi tuote- tai palvelukokonaisuus standardoituihin osiin, joista voidaan koota erityyppisille asiakkaille kulloinkin sopiva yhdistelmä. Osuvuutta parannetaan, ei itse osia muuntelemalla, vaan yhdistelemällä valmiita osia asiakkaalle parhaiten sopivalla tavalla.

Asiakaskohtaisten tuote- tai palvelukokonaisuuksien rakentaminen ei riitä, mikäli syntyy kysyntää jatkuvasti kehittyville tuotteille tai palveluille. Nopeasti muuttuvassa työelämässä tällaisen kysynnän voi olettaa yleistyvän.

Liite 2 Orientoivaa materiaalia ensimmäiseen työpaikkatapaamiseen



Työelämän muutos nyt

- Muutoksista työssä on tullut sääntö, ei enää poikkeus
- Muutoksissa ei kyse enää vain erillisasioista, nyt muutoksessa on työn ydin: tuotanto- ja palvelukonseptit
- Liittyy suureen historialliseen murrokseen tuotantotavoissa

Ajan ja ajattelutavan muutos



TYÖ ENNEN



Pitkät vakiintuneen toiminnan/kasvun vaiheet, lyhyet, ohimenevät muutosvaiheet

TYÖ NYT

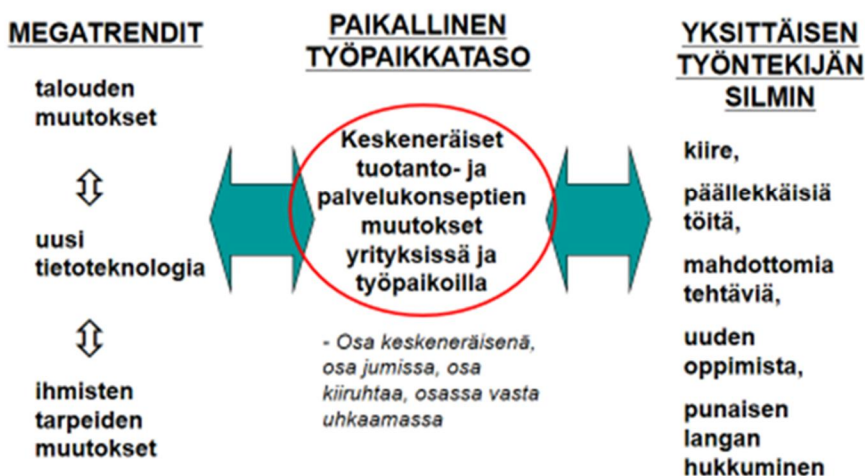


Lyhyet vakiintuneen toiminnan vaiheet, pitkät, osin päällekkäiset muutosvaiheet

Mäkitalo ja Paso 2008

Mistä muutoksissa on paikallisesti kyse?

TYÖLÄS



Mäkitalo ja Paso 2008

Muutoksissa työhyvinvoinnin kannalta oleellista

TYÖLÄS

Häiriökuormitus

muutoksia → häiriöitä → ylimääräistä työtä

Ja taas tämän saa tehdä uudestaan!

Kohdehyvinvointi

muutoksia työn tavoitteissa ja tarkoituksessa → aiempi punainen lanka häviää → väsymistä kohtuullisestakin työmäärästä, työn ilo ja mielekkyys häviävät

On se kumma kun huonosti pitää tehdä työ

Epäsynchronit

työtä kehitetään monin eri tavoin ilman jäsentynyttä kokonaiskuvaa → eri suuntiin vetäviä muutoksia → häiriöitä, työn mielekkyyden vaikeuksia

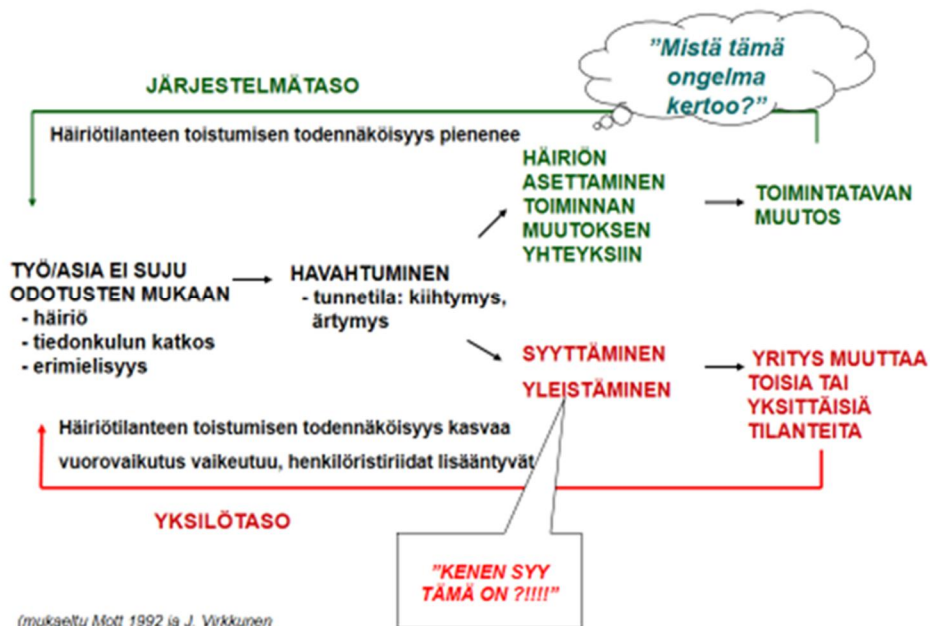
Viime viikolla sanottiin että... mutta nyt sitten ...

(Mäkitalo 2005, Launis ja Pihlaja 2006)



Kaksi tapaa käsitellä häiriöitä työyhteisössä

TYÖLÄS



(mukaeltu Mott 1992 ja J. Virkkunen 1995)

Liite 3 Tyypillisiä aineistonkeruun muotoja ja välineitä



Häiriöpäiväkirja - millaisiin häiriöihin törmäsit?

Häiriöiden kirjaaminen (yhden päivän tai pitemmän ajan seuranta)

| Pvm, klo | Mikä ongelma, häiriö, työn sujumisen este | Mitä seurasi/ miten selvisit(te) tilanteessa |
|-------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |



Työpäiväkirja: esimerkki



Kirjaa ensimmäiseen sarakkeeseen tapahtuman/työtehtävän kellonaika (aloitus – lopetus). Toiseen sarakkeeseen kuvaa lyhyesti työtehtävä ja mahdollisimman konkreettisesti mitä sinä teit.

Kuvaa kolmanteen sarakkeeseen, miten työtehtävä sujui: oliko yllätyksiä / hankaluuksia / ongelmia (poikkeama työsuunnitelmasta, työn keskeytyminen, ei voinut toteuttaa suunnitellusti jne.) , mistä ongelmallisuus johtui ja miten ratkaisit tilanteen tällä kertaa.

Työvaihe: _____ Nimi: _____

| Päivä: Kellon aika: | Mitä teit? Mitä olit suunnitellut tekeväsi? | Oliko ongelmia – 1) mitä 2) ongelman syy 3) miten ratkaisit asian | Mitä uusia ideoita tuli mieleen(ne) tuotannon tai tämän vaiheen työn sujuvuuden parantamisesi |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | | | |

Ongelmataulukko

| Aihe | Hankaluus/yllätys/pulma-tilanne/oivallus/idea/onnistuminen | Tällä hetkellä käytössä olevat välineet menneeseen päin | Ideita hankaluuden poistamiseksi toiminnasta |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ongelman aihe: ei pakollinen | <p>Muistellaan ja kuvaillaan (yleensä yksilöinä) esim. n. vuoden ajalta tilanteita/ongelmia/ideoita eli sekä negatiivisia että positiivisia asioita.</p> <p><i>Mieti etukäteen vaikka esimiehen kanssa työyhteisöön sopiva esimerkki tyypillisestä ongelmatilanteesta.</i></p> <p><i>Häiriö ja sen aiheuttama yksilöllinen merkitys/emootio</i></p> <p><i>Mistä toiminnan elementeistä kertomus tuo tietoa?</i></p> <p><i>Mihin häiriö sijoittuu toimintajärjestelmässä?</i></p> | Kuvataan, miten asia on ratkaistu sillä hetkellä | <p>Kuvataan ideat systeemiseksi ratkaisuksi</p> <p><i>Mihin ideat asettuvat toimintajärjestelmässä?</i></p> |

Liite 4 Materiaalia peiliaineiston käsittelyyn toisessa tapaamisessa

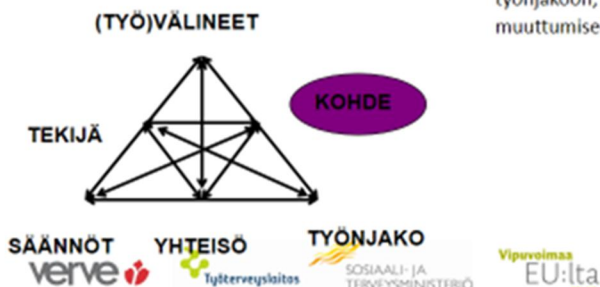
Esimerkkikysymyksiä videoidusta tai havainnoidusta asiakasprosessista



1. Menikö asiakastilanne suunnitelman mukaan?
2. Huomasitko jotain mitä teet itse eri tavalla?
3. Mikä pisti silmään videota katsoessa?
4. Oliko kaikki se mitä tehtiin tarpeellista?
5. Arvioikaa käynnin vaiheistusta ja aikataulutusta.
6. Millainen työnjako tässä toteutui – arvioikaa sitä?
7. Tuliko tässä esille joku sellainen asia, jota kannattaisi kehittää/uudistaa?

Kysymyksiä
peiliaineiston
erittelyyn

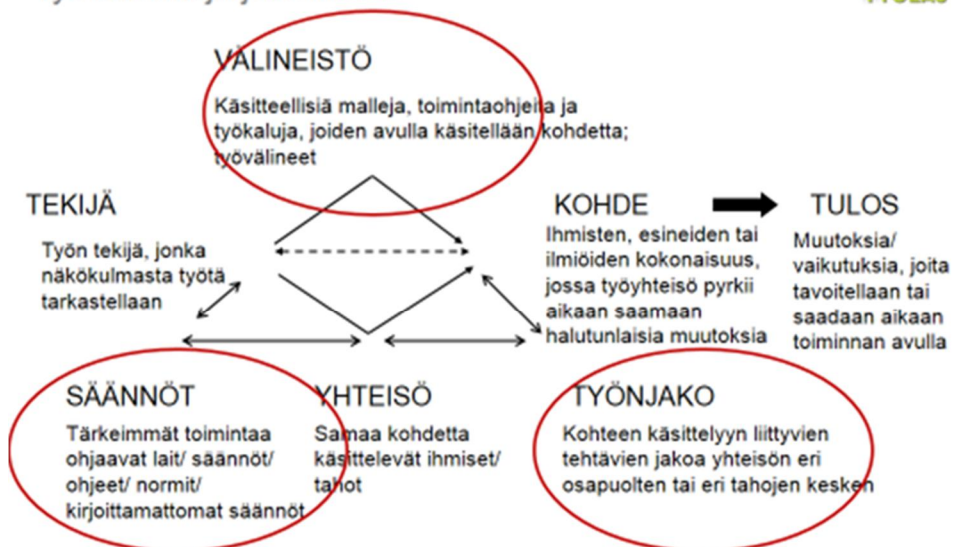
- Mitä häiriötilanteita löysitte aineistosta?
- Miten luonnehtisitte häiriöitä?
- Mitä häiriöt kertovat työstänne?
- Mitkä näistä ovat erityisen merkityksellisiä toiminnan sujumisen näkökulmasta?
- Mihin häiriötilanteet näyttäisivät liittyvän toiminnassa (työvälineisiin, työnjakoon, sääntöihin, asiakasryhmän muuttumiseen eli kohteeseen jne.)?”





Työ toimintajärjestelmänä

TYÖLÄS



Engeström 1987

Esimerkki – aineiston jäsentäminen toiminnan osatekijöiden avulla
(toimintajärjestelmämalli)Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

| Häiriö pelkistetysti | Mihin toiminnan osatekijään liittyi (kohde, välineet, työnjako jne.) | Miltä häiriöstä seurasi | Alustavia ratkaisuideoita |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |


European union
Euronopan sossiaudhuan

tapahtumat
 aika 6 9 11 14 17 20

millä keinolla
ongelma ratkesi

Liite 5 Välitehtävä/esimieshaastattelu: toiminta ennen -- nyt

| | ENNEN | NYT |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| <p>Kohde</p> <p>Mihin toiminnalla vaikutetaan</p> <p>Mitä/keitä varten toiminta on</p> <p>Mihin toiminta kohdistuu</p> | | |
| <p>Tulos</p> <p>Mitä syntyy tai saadaan aikaan kun työyksikkö vaikuttaa tähän kohteeseen</p> | | |
| <p>Tekijä</p> <p>Minkälainen ammattihenkilö, minkälainen ammatti-identiteetti</p> | | |
| <p>Välineet ja osaaminen</p> <p>Minkälaisia työkaluja ja käsitteitä toiminnassa käytetään, minkälaista erityistä ammatillista osaamista tai työvälineiden käyttöä tarvitaan</p> | | |
| <p>Työyhteisö</p> <p>Keiden kanssa tekijä toimii, keitä tekijä tarvitsee eniten vaikuttaessaan kohteeseen, keitä esimiehiä tai suunnittelijoita tähän yhteisöön kuuluu</p> | | |
| <p>Työnjako</p> <p>Kuka tekee mitäkin, mikä on työnjako lähimmän ja sitä seuraavan yhteisön välillä, vaikuttaako joku ulkoinen tekijä tai toinen organisaatio työnjakoon</p> | | |
| <p>Säännöt</p> <p>Minkä mukaan toimitaan, sovitut julkilausutut tai -lausumattomat normit, joiden varassa yhteisön jäsenet jakavat vastuuta kohteesta</p> | | |

Historialakana

Yksikön/osaston nimi _____

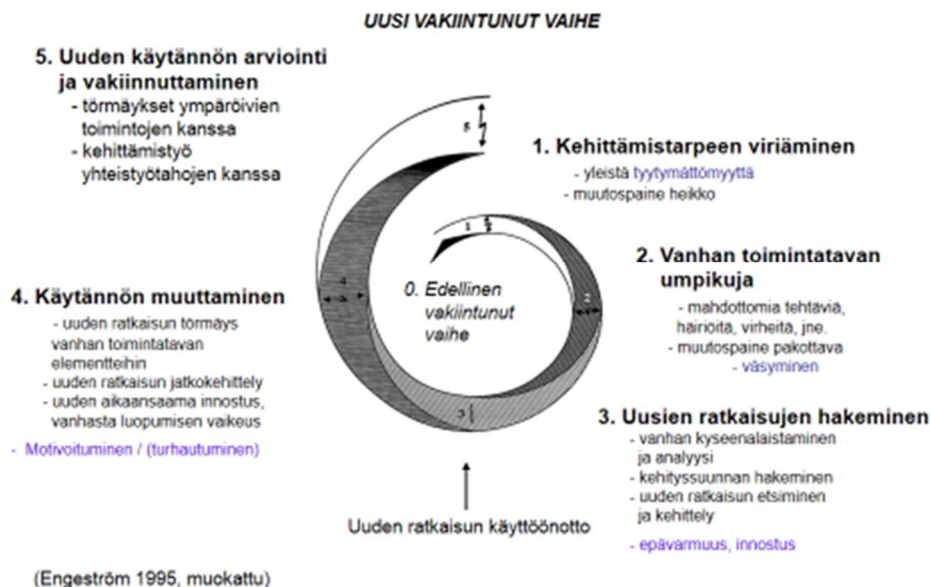
Kuvauksen tekijät _____

| Aikakausi | 1980-luku ja sitä ennen | 1990-luku | 2000-luku | 2010 - luku |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-------------|
| <p>Yrityksen yleinen kehitys:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotannon muutokset • organisaation muutokset, • henkilökunnan muutokset • muutokset omistussuhteissa • muut mahdolliset muutokset jotka työyksikön näkökulmasta ovat olleet tärkeitä | | | | |
| <p>Tarkasteltavan yksikön /osaston /merkitys/vaikutukset tehtaalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mitä yksikkö on tehnyt, miten toiminnan päälinja on muuttunut suhteessa koko tehtaan toimintaan, kuka on ollut yksikön "asiakas" | | | | |
| <p>Yksikön työntekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöiden lukumäärä, mitä ammattiryhmää ja millainen koulutus työntekijöillä on ollut | | | | |
| <p>Yksikön työn organisointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • miten on toimittu yhdessä (kokoukset, yms.), yksikön johtamistavat, arkiset työskentelytavat | | | | |
| <p>Tilat, varusteet ja työvälineet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • työn teknisen muutoksen ja välineistön kuvaus | | | | |

| | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <p>Säännöt ja ohjeet, joiden mukaan kul-loinkin on toimittu, miten vaikuttivat toimintaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lait, asetukset • organisaation omat ohjeet ja säännöt • työpaikan kirjoittamattomat säännöt | | | | |
| <p>Yksikön sisäiset ja ulkoiset yhteistyö-kumppanit:</p> <p>Sisäiset:</p> <p>Ulkoiset:</p> | | | | |
| <p>Työyksikön työn tulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mitatut suoritteet (määrät) • omat arviot työn laadullisista tuloksista | | | | |
| <p>Työyksikön työn kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • miten työyksikön työtä ja toimintatapoja on kehitetty • mistä uudet ideat ja toimintamallit ovat tulleet | | | | |
| <p>Työyksikön erityistapahtumat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tähtihetket • kriisitilanteet | | | | |
| <p>Työyksikön vuosibudjetti:</p> | | | | |
| <p>Oma työssä jaksaminen, työn ilo, innos-tus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • millainen on koko työyksikön jaksami-nen, työn ilo, innostus; mitä sen eteen on tehty? • vastaajan oma työssä jaksaminen ja työn ilo | | | | |

Liite 6 Toiminnan muutoksen syklimalli

Toiminnan muutoksen vaiheet ja jaksamisen haasteet TYÖLÄS



Toimintakonseptin muutos on hidas ja monivuotinen tapahtumaketju, joka ei käynnisty siitä, että jotain uutta otetaan käyttöön. Muutos käynnistyy jo silloin, kun vakiintuneessa toimintatavassa alkaa ilmetä ensin kehittämistarpeen viriäminen ja muutosten voimistuksessa ja lisääntyessä vähitellen vakiintuneen toimintatavan jonkinasteinen umpikuja. Joskus kyseessä on vaikea kriisi tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja työn laadun suhteen. Joskus umpikuja näyttäytyy epädramaattisemmin vain jatkuvina vaikeuksina saada toivottua tulosta kohtuullisin ponnistuksin aikaan. Työhyvinvoinnin kannalta tämä on väsymisenä ja kuormittumisena näkyvä vaihe.

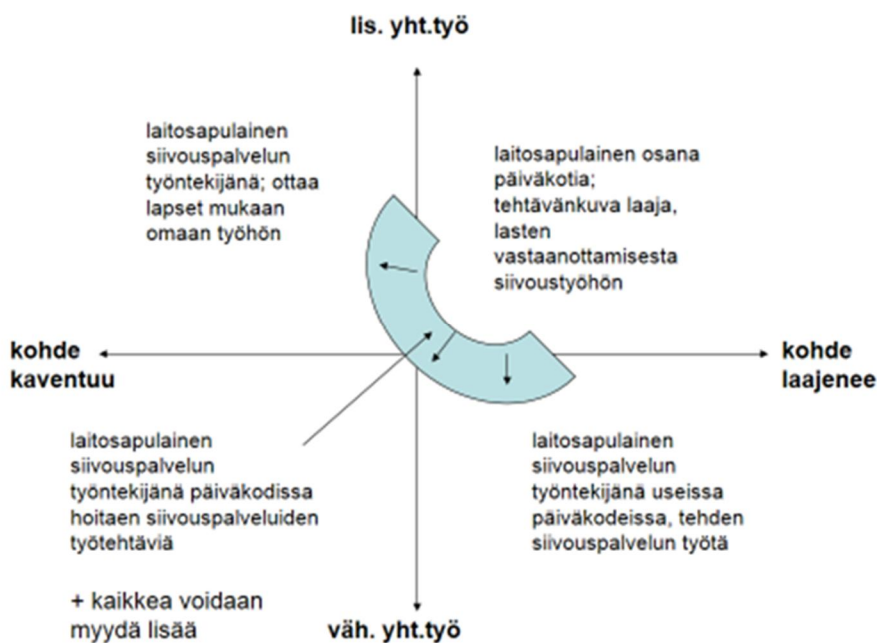
Uusien ratkaisujen hakeminen käynnistyy useimmiten jo vanhan toimintatavan umpikujan kehkeytyessä. Uusia ratkaisuja haetaan hyvin erilaisin tavoin. Joskus kyse on uudesta ideasta, jonka joku on kuullut ja jota aletaan kokeilla; joskus kyse on perusteellisemmasta tilanarvioista ja kehittelystä. Dian syklimalliin, vaiheeseen 3 on kirjattu hyväksi havaittuja askeleita uusien ratkaisujen hakemisessa. Työhyvinvoinnin kannalta vaiheeseen sisältyy sekä innostusta uuden kehittelystä että epävarmuutta siitä onnistutaanko muutoksessa. Samaan aikaan vanhan toiminnan umpikuja tietysti jatkuu.

Kehittely johtaa jossain vaiheessa uusien ratkaisujen käyttöönottoon. On melko tavallista, että uuden ratkaisun käyttöönotto nähdään muutoksen loppuunviemisenä; muutoksen luullaan olevan arviointia vaille valmis. Näin ei suinkaan ole. Uuden ratkaisun käyttöönotosta käynnistyy uusi muutoksen vaihe, Käytännön muuttamisen vaihe. Siihen sisältyviä haasteita on kuvattu diassa vaiheen 4. alla. Vaihe on usein hyvin häiriöinen, kuormittava ja vaatii paljon kehittämistyötä – vaikka käyttöönotettava uusi ratkaisu olisi hyväkin. Työhyvinvoinnin kannalta käytännön muuttaminen on sekä motivoivaa, koska asioihin tulee muutosta, että turhauttavaa kun työt eivät vielä kunnolla.

Uusien ratkaisujen hakeminen, niiden käyttöönotto, ja käytännön muuttaminen eivät ole toisiaan peräkkäin seuraavia vaiheita, vaan pikemminkin ajanjakso, jolloin kaikkia näitä tapahtuu eri osaratkaisujen osalta yhtä aikaa, ja toisiinsa ja vanhaan sovittaen.

Kun uusi toimintatapa alkaa työyksikön sisällä vakiintua uudeksi yhteiseksi käytännöksi alkaa muutos näkyä ja konkreettisesti vaikuttaa työyksikön ulkopuolellekin; asiakkaisiin, maksajiin, yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin, keskusjohtoon, jne. Tästä seuraa vielä yksi muutoksen vaihe, joka on selvitettävä ennen kuin toimintatapa on valmis vakiintumaan. Tämän vaiheen selvittämisessä on oleellista, että yksikön uuteen toimintatapaan joudutaan tekemään vielä muutoksia eli kehittämistyö jatkuu.

Liite 7 Tulevan työn visiointitehtävä

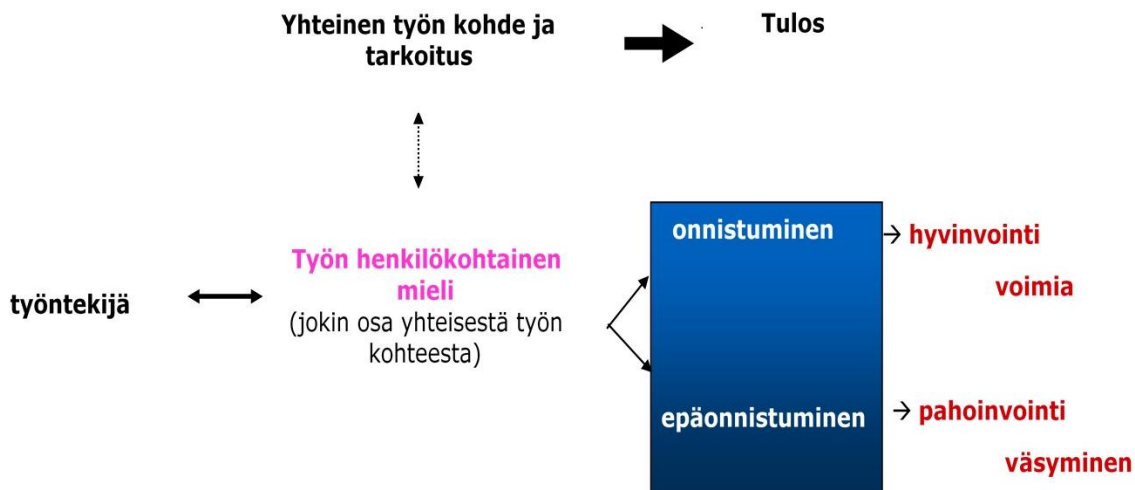


Esimerkkinä päiväkodin laitospulaisen työn muutos nelikentässä.

Liite 8 Malli hyvinvoinnin muodostumisesta työssä onnistumisesta

(kohdehyvinvointi, Mäkitalo 2005)

Onnistuminen tärkeäksi muodostuneella työn osa-alueella antaa voimia vaikka työtä olisi paljonkin (*kohtuus!*) kun taas epäonnistuminen uuvuttaa vaikka työmäärä olisi kohtuullinen.



Malli hyvinvoinnin muodostumisen häiriintymisestä kun työ (toimintakonsepti) muuttuu

Liite 9 Työn henkilökohtaisen mielekkyyden ja työn muutoksen kartoituksen ennakkotehtävä

VALMI STAUTUMI SLOMAKE TYÖHYVINVOINTIKESKUSTELUUN (myös muuta nimitystä kartoituksesta voidaan käyttää) (TTH:N ASIAKAS)

Työhyvinvointikeskustelun (huom! edellä) tarkoituksena on yhdessä työterveyshenkilön kanssa tarkastella Sinun nykyistä työtilannettasi, tunnistaa työssäsi asioita, jotka tukevat ja/tai verottavat työhyvinvointiasi. Työhyvinvointikeskustelun tuloksena Sinulle syntyy näkemys omaan työhyvinvointiisi vaikuttavista tekijöistä ja suunnitelma, jonka avulla voit tarvittaessa edistää omaa työssä jaksamistasi. Ohessa seitsemän kysymystä, joihin pyydämme että valmistautuisit ennen keskustelua.

1. Oman työhistorian kuvaaminen

Kuvaa omaa työhistoriaasi aikajanalle. Aloita mahdollisesta ammatillisesta valmistumisesta ja työelämään menosta. Kuvaa, millaisissa tehtävissä olet toiminut, laita karkeat vuosiluvut kuvaaman kunkin tehtäväjakson pituutta. Laita janalle kohta, jossa nyt olet.

Mieti etukäteen työurasi tärkeimpiä käännekohtia: Mitä vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia harkitsit näissä käännekohdissa, mitkä tekijät vaikuttivat olennaisesti valintaasi koskeviin ratkaisuihin, mitä olet ajatellut jälkeenpäin näistä valinnoista. Käymme näitä keskustelussa läpi.

2. Kerro omasta työstäsi ja mistä tehtävistä työsi koostuu?
3. Mieti mikä suhteellisen usein työssäsi toistuva asia väsyttää sinua. Kerro esimerkki tai tarina jostain viimeaikaisesta tilanteesta, jossa se tuli esille.
4. Mieti mikä saa sinut innostumaan työssäsi? Kerro esimerkki jostain viimeaikaisesta tilanteesta.
5. Missä tehtävissä olet mielestäsi hyvä ja mitkä sinua kiinnostavat eniten?
6. Mitkä tehtävät koet vaikeiksi ja mitkä vaativat eniten ponnisteluja?
7. Millaisia muutoksia vastuualueellasi on tapahtumassa?



Liite 10

Henkilön työhistorian ja nykytilanteen kiteytys

A) Minkälaisia aiemman ammatillisen muutosjaksoja (syklejä) ja kiinnostuksen kohteita löytyi?

B) Minkälaiset asiat väsyttävät rassaavat sinua työssäsi? Mistä työn kohteesta niissä on kyse?

C) Minkälaiset asiat innoittavat sinua työssäsi? Mistä työn kohteesta niissä on kyse?

D) Miten yllä olevat liittyvät työssäsi meneillään olevaan muutokseen?

Uuden vakiinnuttaminen:

uusia itsenäisiä tehtäviä
uusissa laajemmissa
yhteyksissä, -> hallinnan
tunne ja uuden ammatillisen
identiteetin rakentaminen

Tarvetila:

Aiemman työn kohteen motivoiva
voima hilpuu tai kohde häviää alta
-> turhautumista, väsymistä

Uuden opettelu vaihe:

uuden osaamisen ja
yhteistyön oppiminen

-> liiallisen keskittymisen
vaara, takaiskut

Hakuvaihe:

uuden mielekkyyttä luovan kohteen
hakemista, valinta / kokeilu
/suostuminen -> epätietoisuus

**uuden työn mielen ja tarkoituksen
löytyminen:**
voimaantumisen, innostumisen, ->
epävarmuuden sietäminen

Alustava arvio ammatillisen kehityksen lähitulevaisuudesta

E) Missä ammatillisen kehityksen syklin vaiheessa nyt olet, ja minkä työsi osa-alueen suhteen?

G) Minkälaisiin asioihin työssäsi sinun tulisi tarttua seuraavaksi oman jaksamisesi turvaamiseksi?

H) Miten voisit edetä näiden asioiden kanssa

Liite 11 Välitehtävä (asiakkaalle)

Kehityskohteet ja työhyvinvointiani tukevat käytännön ratkaisut

Ammatillinen työhyvinvointisuunnitelma / -askeleet:

1. Mitä tekemällä paremmin tai uudella tavalla voisit muuttaa omaa tilannettasi?

2. Miten tämä niveltyy työyksikön työssä tapahtuviin muutoksiin?

3. Miten etenet niin, että kehittymistehtävät tulisivat osaksi arkea. Mitä tekisit ensin ja mitä sitten?

4. Minkälaista tukea tarvitset? Keiltä?

5. Mitä asioita otat esille esimiestapaamisessa
 - työn muutokseen liittyen?
 - omaan ammatilliseen kehitykseeni liittyen (analyysi tilanteesta)?
 - esille nostamistani tärkeistä asioista (työhyvinvointisuunnitelman idut)?

Liite 12 Taustatietojen kokoaminen toimintasuunnitelman tekemistä varten

Hyvä työterveyshuoltokäytäntö -kirjassa (Manninen et al. 2007, 79) on esitetty taulukko taustatietojen suunnittelun pohjaksi. Niiden lisäksi työtoimintälähtöisestä näkökulmasta esitetään taulukossa olevat kysymykset.

| Taustatiedon kohde | Tarvittavia tietoja |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Työtoiminta, toimintakonsepti, muutoskysymykset | <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia muutoksia yrityksessänne on tapahtunut tai tapahtumassa? • Millaisia vaikutuksia em. muutoksilla on ollut yrityksen toimintaan ja työntekijöiden jaksamiseen? • Millaisia muutoksia tiedätte tai ennakoitte tapahtuvan yrityksessänne lähitulevaisuudessa? • Millaista kehittämistoimintaa yrityksessänne on meneillään? • Minkälainen on yrityksenne visio / yrityksen tavoite pitkällä tähtäimellä? • Muutokset osaamisvaatimuksissa • muutokset työrooleissa • fyysinen kuormittuminen – muutosten vaikutukset • psyykkinen kuormittuminen – muutosten vaikutukset |

Liite 13 Yrityshaastattelukysymykset toimintasuunnitelmaneeuvottelussa

Yrityksen/ työpaikan toiminta

Kertokaa yrityksenne toiminnasta. Mitä yrityksessänne/ työpaikassanne tehdään? Mikä on sen päätoimintaa?

- Keitä tai mitä tarkoitusta varten yritys/yksikkö/osasto on olemassa; mitä tuottaa, kenelle?
- Asiakkaat – keitä ja kuinka paljon (niiden muutos)?
- Tuotteet/ palvelutuotteet/ palvelukokonaisuudet (mitä tehdään)?
- Henkilöstö (keitä tekemässä)?

Miten toiminta on muuttunut ja mihin suuntaan muuttumassa?

Millaisia muutoksia yrityksessänne/yksikössänne on menossa? Millaisia muutoksia on ollut viime vuosina ja minkälaisia on tulossa?

- (Mistä mihin toiminta näyttäisi olevan muuttumassa; toimintakonseptin/toimintatavan muutos?)
- Asiakkaissa/palveluissa/tuotteissa tapahtunut/ tapahtuva muutos (työn kohteen muutos)
- Tuotantotavan / tuotteen / palvelun tuottamisen muutos

Mitä vaikutuksia muutoksilla on henkilöstön työhön?

- Millaisia haasteita muutoksiin liittyy toiminnan näkökulmasta? (pullonkaulat)
- Mikä näyttäisi sujuvan asiakastyön tai päivittäisen työn tekemisen näkökulmasta?
- Millaisia haasteita muutoksiin liittyy työntekijänäkö-kulmasta (osaaminen, motivoituminen, kehittymismahdollisuudet jne.)

Onko ko. haasteilla yhteyttä jaksamiseen?

- Miten ilmenee? (Kiireen tunne – milloin erityisesti? Stressi? Ilmapiiriongelmat? Ylityöt? Työn valuminen kotiin ja vapaa-ajalle? Sairauslomat? Eläköitymiset?)

Miten arvioisitte työterveystoimintaa, sen vaikuttavuutta ja yhteistyötämme?

Miten työterveyshuolto voisi nykyisessä tilanteessa tukea henkilöstön työhyvinvointia?

Jatkuvasti muuttuva työ on tullut jäädäkseen suomalaisille työpaikoille. Muutokset työssä voivat lisätä työn psykososiaalista ja fyysistä kuormittavuutta. Ne voivat olla myöskin merkittävä työn voimavarojen ja työssä uudistumisen lähde. Muuttuva työ on sekä työpaikoille että työterveyshuollolle uusi haaste, ja muutosten hallinta edellyttää uutta osaamista ja uusia välineitä. Työtoimintälähtöisten menetelmien avulla työterveyshuolto voi tukea työpaikan ja yksittäisen työntekijän kuormittavuuden hallintaa ja työn voimavarojen käyttöönottoa muuttuvassa työssä.

Menetelmiä on kehitetty ja levitetty osana Euroopan sosiaalirahaston ja sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamia TYÖLÄS- ja ITYÖLÄS -hankkeita, joiden toteutuksesta vastasivat Verve ja Työterveyslaitos. Tämä työtoimintälähtöisten menetelmien menetelmäopas on tarkoitettu ensisijaisesti työtoimintälähtöisten menetelmien koulutuksen tukimateriaaliksi

TYÖTERVEYSLAITOS

Työterveyslaitos

Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

www.ttl.fi

ISBN 978-952-261-414-8 (pdf)

